



THAMMASAT
UNIVERSITY

แผนบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



ประจำปีงบประมาณ 2567

ผ่านการอนุมัติโดยสภามหาวิทยาลัย

ในการประชุมครั้งที่ 10/2566 เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2566

ผู้รับผิดชอบ ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

โทรศัพท์ 02-564-4440-79 ต่อ 1526

บทสรุปผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้วิเคราะห์ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ สถานการณ์ ที่มีความไม่แน่นอน อ่อนไหว ทั้งปัจจุบันและอนาคต ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานเพื่อบรรลุผลตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ที่จะเป็เป้าหมาย และทิศทางในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยไว้ 4 ประการ ดังนี้

1) เพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ที่สำคัญของมหาวิทยาลัย อย่างมีคุณภาพ (Achieve Mission Objective and Target) ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ด้วยการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ควบคู่กับการมีธรรมาภิบาล (ด้านการผลิตบัณฑิต การสร้างองค์ความรู้ ผลงานวิชาการ ผลงานวิจัย และนวัตกรรม การบริการสังคม รวมถึงการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล)

2) เพื่อลด/บรรเทา ความสูญเสีย ความเสียหาย และผลกระทบ ที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต ซึ่งอาจเกินกว่าระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน ด้านกฎระเบียบ ด้านการเงิน ด้านชื่อเสียง และด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินจากอันตรายและภัยพิบัติ

3) เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามภารกิจ ได้อย่างราบรื่น ไม่เกิดการติดขัด หยุดชะงัก การผิดพลาด ล่าช้า ไร้ประสิทธิภาพ จนเกิดความเสียหายที่รุนแรงต่อมหาวิทยาลัย และมีภูมิคุ้มกันที่ดี (Immunity) สามารถรับมือ และตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Change) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) ในอนาคต

4) เพื่อให้มหาวิทยาลัยดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณค่าและยั่งยืน โดยสามารถรักษาจุดยืนความเป็นธรรมศาสตร์ได้

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้ตระหนักถึงสถานการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ที่ทำให้เกิดสถานการณ์ไม่แน่นอนที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจ ความดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย และเพื่อเป็นการลดความสูญเสียและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต จึงกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง ที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง 4 ประการข้างต้น เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยฉบับที่ 13 (ปี 2565 - 2570) แผนพัฒนาความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในปีที่ผ่านมา โดยได้ดำเนินการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก ข้อคิดเห็นจากกรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ การจัดทำกรมองภาพอนาคต โดยผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย การระดมข้อคิดเห็นจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ผู้บริหารที่รับผิดชอบแต่ละฝ่าย ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งการประเมินจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความเสี่ยงต่าง ๆ และกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ทั้งหมด 6 ด้าน ความเสี่ยง จำนวน 9 ประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) จำนวน 3 ประเด็น

1.1) S-1 การขับเคลื่อน มธ. สู่วิสัยทัศน์และการก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก มี ประสิทธิภาพไม่เพียงพอ (Thammasat for Global Research and Frontier University): **ระดับ 12 ความเสี่ยงสูง (H)**

1.2) S-2 ประสิทธิภาพของบุคลากรสายวิชาการ ในการปฏิบัติตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ไม่เพียงพอ (การสอน/การผลิตผลงานวิจัย): **ระดับ 12 ความเสี่ยงสูง (H)**

1.3) S-3 หลักสูตร วิจัย และบริการวิชาการไม่สามารถแข่งขันได้: **ระดับ 20 ความเสี่ยงสูงมาก (VH)**

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) จำนวน 2 ประเด็น

2.1) O-1 ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Security Risk): **ระดับ 9 ความเสี่ยงสูง (H)**

2.2) O-2 ภัยจากภาวะด้านสุขภาพจิตที่กระทบต่อนักศึกษา: **ระดับ 5 ความเสี่ยงสูง (H)**

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) จำนวน 1 ประเด็น

3.1) F-1 ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน: **ระดับ 9 ความเสี่ยงสูง (H)**

4. ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk) จำนวน 1 ประเด็น

4.1) C-1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/จริยธรรมทางวิชาการ: **ระดับ 10 ความเสี่ยงสูง (H)**

5. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) จำนวน 1 ประเด็น

5.1) R-1 ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ถูกลดทอนความน่าเชื่อถือจากประชาคมธรรมศาสตร์: **ระดับ 9 ความเสี่ยงสูง (H)**

6. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย จากอันตรายและภัยพิบัติ (Hazard and Disaster Risk) จำนวน 1 ประเด็น

6.1) H-1 สถานการณ์ฉุกเฉิน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการบรรลุมิสัยทัศน์ได้ (ภัยธรรมชาติ เหตุจลาจล โรคระบาด เป็นต้น): **ระดับ 6 ความเสี่ยงปานกลาง (M)**

RISK Profile แสดงตำแหน่งของระดับคะแนนความเสี่ยงของประเด็นความเสี่ยง 9 ประเด็น
ของแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

ผลกระทบ

O2	1 x 5	2 x 5	3 x 5	4 x 5	5 x 5
	1 x 4	2 x 4	3 x 4	4 x 4	S3
	1 x 3	2 x 3	O1 F1 R1	S1 S2	5 x 3
	1 x 2	2 x 2	H1	4 x 2	C1
	1 x 1	2 x 1	3 x 1	4 x 1	5 x 1

โอกาสเกิด

- S-1 การขับเคลื่อน มธ. สู่วิสัยทัศน์และการก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก มีประสิทธิผลไม่เพียงพอ (Thammasat for Global Research and Frontier University): **ระดับ 12 ความเสี่ยงสูง (H)**
- S-2 ประสิทธิภาพของบุคลากรสายวิชาการ ในการปฏิบัติตามนโยบายของมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอ (การสอน/การผลิตผลงานวิจัย): **ระดับ 12 ความเสี่ยงสูง (H)**
- S-3 หลักสูตรวิจัย และบริการวิชาการไม่สามารถแข่งขันได้: **ระดับ 20 ความเสี่ยงสูงมาก (VH)**
- O-1 ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Security Risk): **ระดับ 9 ความเสี่ยงสูง (H)**
- O-2 ภัยจากภาวะด้านสุขภาพจิตที่กระทบต่อนักศึกษา: **ระดับ 5 ความเสี่ยงสูง (H)**
- F-1 ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน: **ระดับ 9 ความเสี่ยงสูง (H)**
- C-1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/จริยธรรมทางวิชาการ: **ระดับ 10 ความเสี่ยงสูง (H)**
- R-1 ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ถูกลดทอนความน่าเชื่อถือจากประชาคมธรรมศาสตร์: **ระดับ 9 ความเสี่ยงสูง (H)**
- H-1 สถานการณ์ฉุกเฉินฉุกเฉิน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการบรรลุวิสัยทัศน์ได้ (ภัยธรรมชาติ เหตุจลาจล โรคระบาด เป็นต้น): **ระดับ 6 ความเสี่ยงปานกลาง (M)**

กรอบนโยบาย และหลักเกณฑ์ การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีงบประมาณ 2567

มหาวิทยาลัยตระหนักดีว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดีของมหาวิทยาลัย ที่จะเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยบรรลุวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน โดยช่วยให้อมหาวิทยาลัยมีการตัดสินใจที่ดีขึ้น มองเห็นโอกาสสู่เป้าหมาย และสามารถบรรเทาผลกระทบที่สำคัญที่อาจเกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งการจัดการความเสี่ยงที่ดีนั้น อาจช่วยให้อมหาวิทยาลัย เปลี่ยนการมองความเสี่ยง และวิกฤติที่เกิดขึ้น เป็นโอกาสและการสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ให้กับมหาวิทยาลัยได้ในอนาคต

1. ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ยุทธศาสตร์ เป้าหมายของมหาวิทยาลัย

1.1 ปรัชญา

“... มหาวิทยาลัยย่อมอุปมาประดุจบ่อน้ำ บำบัดความกระหายของราษฎร ผู้สมัครแสวงหาความรู้ อันเป็นสิทธิและโอกาสที่เขาควรมีควรได้ ตามหลักแห่งเสรีภาพของการศึกษา...”

"...A university is, figuratively, an oasis that quenches the thirst of those who are in pursuit of knowledge. The opportunity to acquire higher education rightly belongs to every citizen under the principle of freedom of education..."

สุนทรพจน์ของศาสตราจารย์ ดร.ปรีดี พนมยงค์ ผู้ประศาสน์การมหาวิทยาลัย

1.2 ปณิธาน

“มหาวิทยาลัยเพื่อประชาชน”

"THAMMASAT FOR THE PEOPLE“

1.3 วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยระดับโลกเพื่อประชาชน

The world-class university for the people

1.4 พันธกิจ (พระราชบัญญัติ มธ. พ.ศ. 2558)

- 1) จัดการศึกษา เผยแพร่ความรู้ ส่งเสริมและพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง
- 2) สร้างงานวิจัย และองค์ความรู้
- 3) ให้บริการทางวิชาการ และวิชาชีพแก่สังคม
- 4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศาสนา ศิลธรรม ภูมิปัญญา ส่งเสริมและพัฒนาวิชาธรรมศาสตร์

และการเมือง

1.5 ค่านิยมองค์กร

“เป็นเลิศ เป็นธรรม ร่วมนำสังคม”

"Excellence, Morality, and Social Engagement"

1.6 ประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา 4 Future

ยุทธศาสตร์ 1 พัฒนากำลังคนแห่งอนาคต (Future Workforce)

เป้าประสงค์: พัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนานักศึกษา

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะเป็นสถาบันวิชาการที่สร้างพลังการทำงานในอนาคตให้กับประเทศ โดยจะทำหน้าที่เป็นแพลตฟอร์มในการพัฒนาทักษะแห่งอนาคตให้กับบัณฑิต และคนทำงานในอาชีพต่าง ๆ เพื่อให้ทุกคนสามารถปรับตัวจากอาชีพเดิมจำนวนมากที่กำลังจะหายไป และตอบโจทย์อาชีพใหม่ ๆ ที่ท้าทายในโลกอนาคต โดยทำงานได้ทุกที่ทั่วโลก นอกจากนี้ยังต้องมีจิตสำนึกที่สอดคล้องไปกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนตามแนวทางที่กำหนดไว้โดยสหประชาชาติอีกด้วย

ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนากิจการแห่งอนาคต (Future Workplace)

เป้าประสงค์: พัฒนากายภาพ โครงสร้างพื้นฐาน และการบริหารด้านต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืนและเป็นสถานที่ทำงานแห่งอนาคต ที่ช่วยสร้างผลิตภาพสูงสุดให้คนทำงาน มีโครงสร้างพื้นฐาน ทั้งกายภาพและออนไลน์ที่ทันสมัย สะดวกสบาย รวมทั้งกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานควบคู่ไปกับความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน โดยมีทักษะการทำงานที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

ยุทธศาสตร์ 3 พัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมแห่งอนาคต (Future Life and Society)

เป้าประสงค์: พัฒนางานวิจัย นวัตกรรม การบริการสังคมและบริการสุขภาพ

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะเป็นพื้นที่ในการวิจัย สร้างสรรค์นวัตกรรม และStartup รวมทั้งให้บริการสังคมและบริการทางสุขภาพ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนและสร้างสังคมที่ดียิ่งขึ้นในอนาคต

ยุทธศาสตร์ 4 พัฒนารูปแบบความร่วมมือแห่งอนาคต (Future Collaboration)

เป้าประสงค์: พัฒนาความร่วมมือกับทุกภาคส่วนของสังคมไทยและสังคมโลก

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะเป็นต้นแบบความร่วมมือแห่งอนาคตที่ระดมทรัพยากรทั้งในด้านการเงิน ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ตลอดจนเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ จากส่วนงานทั้งในและต่างประเทศ เข้ามาร่วมกระบวนการเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนาเพื่อตอบโจทย์ที่เป็นปัญหาสำคัญ ๆ ให้กับทุกภาคส่วนของสังคมไทยและสังคมโลก โดยจะสร้างโมเดลความร่วมมือที่เป็นประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญให้กับทุกฝ่าย เพื่อให้เป็นความร่วมมือที่ต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา 4 Future ทั้ง 4 เรื่อง จะถูกถ่ายทอดเป็น แผนกลยุทธ์ แผนงาน และโครงการ ไปยังส่วนงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงความเชื่อมโยงและความสอดคล้องกันตามที่

กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ มธ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2565 – 2570) และแผนพัฒนาความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ฯ

1.7 เป้าหมายหลัก

1. มหาวิทยาลัยได้รับรางวัลความเป็นเลิศระดับสากลอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านวิชาการ วิจัย และนวัตกรรม การบริหารงาน รวมทั้งการเป็นมหาวิทยาลัยยั่งยืนที่มุ่งรับใช้ประชาชนและสังคม
2. มหาวิทยาลัยได้รับการจัดอันดับสากลสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
3. มหาวิทยาลัยได้รับการรับรองมาตรฐานสากลในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการสังคม และการบริหารงาน
4. ภาวะการมีงานทำ และระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการมุ่งผลิตบัณฑิต และพัฒนาคนทำงานให้มีคุณลักษณะและทักษะแห่งอนาคต
5. ความเป็นองค์กรธรรมมาภิบาล และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

2.1 มหาวิทยาลัยบริหารงานโดยใช้ “การบริหารความเสี่ยง” เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ แผนงานประจำปี และโครงการ (ตามที่ระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ มธ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2565 – 2570) แผนพัฒนาความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ฯ) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการเพื่อ การบริหารงาน และการตัดสินใจ ซึ่งกรอบที่ใช้ในการวิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยงนั้น พิจารณาจาก บริบทของมหาวิทยาลัย (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ปณิธาน วัฒนธรรมองค์กร) สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง และผลกระทบด้านลบที่จะตามมา โดยให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ มธ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2565 – 2570) แผนพัฒนาความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และผลการบริหาร ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในปีที่ผ่านมา ข้อคิดเห็นจากกรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ การจัดทำกรมองภาพ อนาคต โดยผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย การระดมข้อคิดเห็นจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับ มหาวิทยาลัย คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่อฝ่าย ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งการประเมินจัดลำดับความสำคัญของ ประเด็นความเสี่ยงต่าง ๆ และกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

2.2 ให้มหาวิทยาลัย และทุกส่วนงานมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อดำเนินการด้านการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับส่วนงาน

2.3 ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบกระบวนการทุกระดับ เป็นผู้รับผิดชอบการจัดการความเสี่ยงตามขอบเขต อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในคำสั่งแต่งตั้งผู้บริหาร คำสั่งจ้าง รวมถึงข้อตกลงในการ ปฏิบัติงาน และข้อตกลงในการมอบหมายงาน

2.4 มหาวิทยาลัยพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยง ทั้งหมด 6 ด้าน คือ

- ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์
- ด้านระบบงาน/ระบบปฏิบัติการ/ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี
- ด้านระเบียบกฎหมาย
- ด้านสภาพคล่องทางการเงิน
- ด้านชื่อเสียง
- ด้านความสูญเสีย (ชีวิตและความปลอดภัย/ทรัพย์สินและงบประมาณ)

2.4.1 ในด้านชื่อเสียง ด้านสภาพคล่องทางการเงิน และด้านความสูญเสีย (ชีวิตและความปลอดภัย/ทรัพย์สินและงบประมาณ) มหาวิทยาลัยไม่ยอมรับทุกระดับความเสี่ยง

2.4.2 ในด้านระบบงาน/ระบบปฏิบัติการ/ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี ด้านระเบียบกฎหมาย มหาวิทยาลัยไม่ยอมรับความเสี่ยงตั้งแต่ระดับความเสี่ยงระดับสูงถึงสูงมาก (ตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไป)

2.4.3 ในความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่เป็นความเสี่ยงที่สร้างโอกาส (Intelligent Risk) มหาวิทยาลัยสามารถยอมรับความเสี่ยงของความผิดพลาดล้มเหลว ระหว่างการพัฒนาได้ในระดับปานกลาง แต่เป้าหมายยุทธศาสตร์ต้องสำเร็จ เนื่องจากเป็นความเสี่ยงในการสร้างโอกาสเพื่อต่อยอดไปสู่การสร้างรายได้ และนวัตกรรม

โดยมหาวิทยาลัยและส่วนงาน จะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อขออนุมัติต่อสภามหาวิทยาลัย/คณะกรรมการประจำส่วนงาน ยกเว้นกรณีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแบบฉับพลันและไม่ได้อยู่แนวทางหรือมาตรการรองรับทำให้ตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นทันที หากไม่จัดการจะเสียหายต่อความสำเร็จและผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ฝ่ายที่รับผิดชอบจะต้องดำเนินการแสวงหาแนวทางเพื่อลดหรือป้องกันความเสียหายนั้น และเสนอต่อต่อสภามหาวิทยาลัย/คณะกรรมการประจำส่วนงานทราบ

3. วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

3.1 เพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ที่สำคัญของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ (Achieve Mission Objective and Target) ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ด้วยการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ควบคู่กับการมีธรรมาภิบาล (ทั้งด้านการผลิตบัณฑิต การสร้างองค์ความรู้ ผลงานวิชาการ ผลงานวิจัย และนวัตกรรม การบริการสังคม รวมถึงการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล)

3.2 เพื่อลด/บรรเทา ความสูญเสีย ความเสียหาย และผลกระทบ ที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต ซึ่งอาจเกินกว่าระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน ด้านกฎระเบียบ ด้านการเงิน ด้านชื่อเสียง และด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินจากอันตรายและภัยพิบัติ

3.3 เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามภารกิจ ได้อย่างราบรื่น ไม่เกิด การติดขัด หยุดชะงัก การผิดพลาดล่าช้า ไร้ประสิทธิภาพ จนเกิดความเสียหายที่รุนแรงต่อมหาวิทยาลัย และมีภูมิคุ้มกันที่ดี (Immunity) สามารถรับมือ และตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Change) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) ในอนาคต

3.4 เพื่อให้มหาวิทยาลัยดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณค่าและยั่งยืน โดยสามารถรักษาจุดยืนความเป็นธรรมศาสตร์ได้

4. เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

สามารถบรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) ที่กำหนดไว้ในการลด/ควบคุมความเสี่ยงได้ตามแผนบริหารความเสี่ยง (Leading indicator and Lagging indicator)

5. ขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ให้ใช้กับทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย ส่วนงานภายใน ระบบงานที่สำคัญของมหาวิทยาลัย โดยใช้พิจารณาปัจจัยเสี่ยงต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ มธ. ฉบับที่ 13 เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และปัจจัยเสี่ยงอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัย เช่น การดำเนินงานตามพันธกิจ กฎหมาย การเงิน เป็นต้น

6. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการ	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย (ชุดนโยบาย)	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดและทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย กำกับดูแลและสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย และส่วนงานให้สอดคล้องนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สภามหาวิทยาลัยเห็นชอบ เสนอแนะและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการสำหรับการบริหารความเสี่ยง ให้ความเห็นชอบต่อกรอบการบริหารความเสี่ยง เกณฑ์วัดระดับความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ สอบทาน และให้ความเห็นชอบต่อมาตรการหรือแผนบริหารความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารเสนอสำหรับใช้ในประเมินประสิทธิผลของแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งให้ความเห็นชอบต่อรายงานผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย รายงานผลการประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยรวมถึงสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ให้สภามหาวิทยาลัยทราบตามระยะที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย
2. คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ชุดดำเนินงาน)	<p>หน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยง</p> <ol style="list-style-type: none"> นำนโยบายบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ มากำหนดขอบเขตการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง หลักเกณฑ์การวัดความเสี่ยง เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ตัววัดความเสี่ยง และ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

คณะกรรมการ	หน้าที่และความรับผิดชอบ
<p>2. คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ชุดดำเนินการ)</p>	<p>2. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยง และเสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา</p> <p>3. สร้างความตระหนัก และสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากรทุกระดับ</p> <p>4. สื่อสาร ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องและส่วนงานให้มีการปฏิบัติตามนโยบาย มาตรการจัดการความเสี่ยงที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ</p> <p>5. ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสำหรับการทบทวนประเด็นความเสี่ยง พร้อมทั้งเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง</p> <p>6. ประเมินความสำเร็จของกลไกการบริหารความเสี่ยง ผลตามมาตรการในการจัดการ ความเสี่ยง พร้อมทั้งเสนอแนะเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพของกลไกและมาตรการจัดการ ความเสี่ยง</p> <p>7. แต่งตั้งคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง</p> <p>8. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง</p> <p>หน้าที่ด้านการควบคุมภายใน</p> <p>1. กำหนดแนวทาง วิธีการ และเครื่องมือที่ใช้การประเมินผลการควบคุมภายใน ของ มหาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับระเบียบที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2. ประสานงานกับผู้บริหารและส่วนงานให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตาม แนวที่กำหนด</p> <p>3. พิจารณาผลการประเมินการควบคุมภายในของผู้บริหารและส่วนงานเพื่อจัดทำ รายงานผลการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยเสนออธิการบดี คณะกรรมการที่ เกี่ยวข้อง และส่วนงานกำกับดูแล</p> <p>4. ส่งเสริม วางแนวทางกำกับดูแล และติดตามให้ผู้บริหารและบุคลากรของ มหาวิทยาลัยปฏิบัติตามแนวทางหรือกิจกรรมการควบคุมภายใน</p> <p>5. ประเมินประสิทธิผลของกลไกการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยและส่วนงานเพื่อ เสนอมาตรการและปรับปรุงกลไกให้คล่องตัว</p>
<p>3. คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (กบม)</p>	<p>1. ให้ออกเสนอแนะต่อมาตรการหรือแผนบริหารความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารเสนอสำหรับใช้ ในการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งให้ความเห็นชอบต่อรายงานผลสำเร็จของการบริหาร ความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย และส่วนงาน</p> <p>2. ติดตาม และประสานงานกับส่วนงานที่รับผิดชอบ ให้ส่วนงานมีการดำเนินการ บริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การประเมินและรายงานผลตามแนวทางที่ มหาวิทยาลัยกำหนด</p> <p>3. ส่งเสริม วางแนวทางกำกับดูแล และติดตาม ให้ผู้บริหารและบุคลากรของส่วนงานที่ รับผิดชอบ ปฏิบัติตามแนวทางหรือกิจกรรมการควบคุมภายใน ตามแนวทางที่ มหาวิทยาลัยกำหนด</p>

คณะกรรมการ	หน้าที่และความรับผิดชอบ
	4. สร้างความตระหนัก และสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากรในส่วนงานที่รับผิดชอบ
3. คณะกรรมการของส่วนงาน (คณะ/สำนัก/สถาบัน)	1. วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่สอดคล้องตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 2. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน 3. เสนอรายงานแผนบริหารความเสี่ยงตามที่คณะกรรมการบริหาร/คณะกรรมการอำนวยการประจำส่วนงาน ได้ให้ความเห็นชอบต่อ มหาวิทยาลัย

7. กระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ให้มีการบริหารความเสี่ยงจากวัตถุประสงค์ของการบริหารงาน โดยมีกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

7.1 นำนโยบายการบริหารจากสภามหาวิทยาลัยมากำหนดแนวทาง กรอบการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ และปัจจัยนำเข้าสำหรับการวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ พร้อมเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยง

7.2 ประเมินและระบุความเสี่ยงการดำเนินงานทั้งปัจจัยภายในและภายนอกทั้งที่เป็นด้านบวกและด้านลบที่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ ระบบปฏิบัติการ กฎหมาย และรายงานทางการเงิน และบริบทแวดล้อมอื่น ๆ

7.3 ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่ระบุไว้ ซึ่งมหาวิทยาลัยและส่วนงานสามารถกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อการประเมินโอกาสและผลกระทบให้ที่เหมาะสมกับบริบทของส่วนงาน

7.4 การจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อการตอบสนองต่อความเสี่ยง ให้พิจารณาปัจจัยที่มีความเสี่ยงสูง - สูงมาก (ระดับ 9 ขึ้นไป) หรือลักษณะของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลมหาวิทยาลัยในทางบวกหรือลบที่รุนแรงกับระดับความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

7.5 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อการตอบสนองต่อความเสี่ยง ให้พิจารณาถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความเสี่ยง ในประเด็นที่มีความคุ้มค่า และมีประสบการณ์ของเจ้าของความเสี่ยง โดยมาตรการที่เสนอให้พิจารณาจากแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม และคู่มือปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับผลการประเมินโอกาสและผลกระทบ เว้นแต่เรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่มีผลกระทบสูงถึงสูงมากและมหาวิทยาลัยไม่มีประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว ให้ขอการสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย/คณะกรรมการประจำส่วนงาน เพื่อให้มั่นใจถึงผลสำเร็จ และให้ถือว่าแผนบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน การตอบสนองต่อความเสี่ยงในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารศูนย์รังสิต

7.6 ในกรณีปกติจะมีการติดตามและทบทวนความเสี่ยงมหาวิทยาลัยดำเนินการปีละ 4 ครั้งเว้นแต่ในเรื่องที่มีการเปลี่ยนแปลงและกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยโดยที่มหาวิทยาลัยไม่ได้คาดหมายเรื่องนั้นมาก่อนให้ตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นในทันที

7.7 การประเมินความสำเร็จของระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยจะทบทวนโดยการใช้ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ระดับมหาวิทยาลัย เพื่อวัดผลการดำเนินการและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงว่าแนวทางที่เป็นระบบดำเนินการสอดคล้องเป็นไปทิศทางเดียวกันมหาวิทยาลัยและเชื่อมโยงกับระบบบริหารงานอื่นของมหาวิทยาลัย

8. การกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยง

8.1 การบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย ให้รายงานผลต่อคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง รายงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (กบม.) อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง รายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง และนำเสนอสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

8.2 การบริหารความเสี่ยงในระดับส่วนงาน ให้รายงานผลต่อคณะกรรมการประจำส่วนงาน และให้คณะกรรมการประจำส่วนงานรายงานผลต่อคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง รายงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (กบม.) อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง รายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง และนำเสนอสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

8.3 ในกรณีที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ไม่ได้รับรายงานประเด็นความเสี่ยงบางประเด็น ขอให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่อปัจจัยเสี่ยงนั้นเป็นผู้ชี้แจงเหตุผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และชี้แจงเหตุผลต่อสภามหาวิทยาลัย

9. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (กบม.) จะดำเนินการทบทวนความเสี่ยงทุกปี โดยจะเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย เพื่อทบทวน กลั่นกรอง ให้ความเห็นชอบ และเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่ออนุมัติ

10. ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

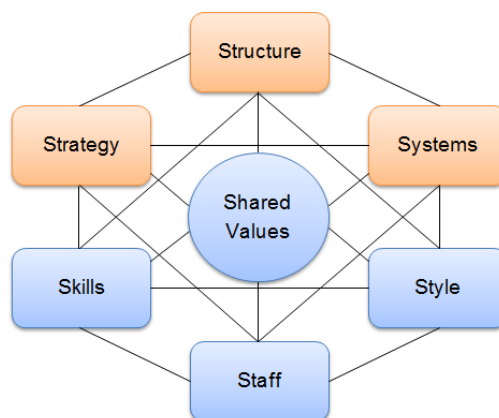
แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และกำหนดให้การระบุประเด็นความเสี่ยง ต้องพิจารณาวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทั้งความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร รวมทั้งการวิเคราะห์บริบทองค์กรโดยใช้แนวคิด 7S Model [McKinsey] ในกรอบในการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นการระบุปัจจัยที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การวิเคราะห์ และประเมิน ปัจจัยภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

ปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร	ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกองค์กร
1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ นโยบายการบริหาร และการจัดการ ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง	1. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย 2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางประชากร

ปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร	ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกองค์กร
2. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรการเงินไม่เพียงพอต่อการแข่งขัน 3. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ ความรู้ และความสามารถทักษะของบุคลากร 4. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรกายภาพ 5. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน 6. ความเสี่ยงด้านข้อมูล/ระบบสารสนเทศ 7. ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร 8. ความเสี่ยงด้าน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย	3. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความเสี่ยงจากการแข่งขันจากคู่แข่งในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน และต่างกลุ่มธุรกิจ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ (หลักสูตร วิจัย บริการวิชาการ) 4. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ร้าย การก่อการร้าย 5. ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และภัยพิบัติต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น 6. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

2) การวิเคราะห์ และประเมินบริบทองค์กรโดยใช้แนวคิด 7S Model [McKinsey] เพื่อพิจารณาว่ายังมีองค์ประกอบใดที่ทำงานไม่ประสานสอดคล้องกับองค์ประกอบอื่น และจะต้องกำหนดมาตรการ หรือแนวทางอย่างไรจึงจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น นำไปสู่การเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบทั้งหมด เมื่อมีการกำหนดมาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงหรือเพิ่มกระบวนการทำงานใหม่ การเพิ่มหรือปรับปรุงระบบ หรือการเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำ รวมไปถึงช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน สถานการณ์ในอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนช่องว่างและความไม่สอดคล้องของสถานการณ์ทั้งสอง เพื่อให้สามารถกำหนดมาตรการบริหารจัดการให้สอดคล้อง ช่วยทำให้มั่นใจว่า มหาวิทยาลัยจะสามารถดำเนินงานในสถานการณ์ใหม่นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



โดยพิจารณาเบื้องต้น ดังนี้

- โครงสร้าง (Structure) โดยการพิจารณาถึง โครงสร้างการทำงานของมหาวิทยาลัย และทีมบริหาร ทีมงานต่าง ๆ สายการบังคับบัญชา การประสานงานกันของส่วนงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย การตัดสินใจและการควบคุม
- กลยุทธ์ (Strategy) พิจารณาจากแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และแผนเพื่อความ เป็นเลิศของมหาวิทยาลัย
- ระบบ (Systems) พิจารณาถึงระบบหลักที่มหาวิทยาลัยใช้ในการดำเนินงาน เช่น ระบบการเงิน ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบทะเบียนนักศึกษา รวมถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- ทักษะ (Skills) โดยการพิจารณาถึง ทักษะที่จำเป็นของบุคลากรตอบการบรรลุ เป้าหมายของมหาวิทยาลัย ทั้งสายวิชาการและสนับสนุนวิชาการ มีช่องว่างระหว่างทักษะที่มีอยู่ กับที่จำเป็นต้องมีหรือไม่ ทักษะที่แข็งแกร่งที่สุดขององค์กรคืออะไร จะสามารถตรวจติดตาม ประเมินผล และพัฒนาทักษะได้อย่างไร
- รูปแบบ (Style) รูปแบบภาวะผู้นำและนโยบายการบริหารงานของอธิการบดี การ ตอบสนองต่อนโยบายของบุคลากร
- บุคลากร (Staff) พิจารณาผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ มหาวิทยาลัย เช่น การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง คุณภาพของพนักงาน ประเภทของพนักงาน โครงสร้างค่าตอบแทน และวิธีดึงดูดและรักษา บุคลากรไว้ทั้งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และบุคลากรทั่วไป การประเมินขีดความสามารถ และ เส้นทางความก้าวหน้าในการเติบโต
- คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared Values) พิจารณาถึงวัฒนธรรมขององค์กร จรรยาบรรณ และจริยธรรมของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ เป็นต้น

การระบุผลกระทบของความเสี่ง

ผลกระทบของความเสี่งแบ่งออกเป็น 6 ด้าน คือ

- ด้านยุทธศาสตร์
- ด้านระบบงาน/ระบบปฏิบัติการ/ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี
- ด้านระเบียบกฎหมาย
- ด้านสภาพคล่องทางการเงิน
- ด้านชื่อเสียง
- ด้านความสูญเสี่ง (ชีวิตและความปลอดภัย/ทรัพย์สินและงบประมาณ)

การประเมินโอกาสและผลกระทบ

เป็นการให้คะแนนโอกาสและคะแนนความเสียหายของแต่ละประเด็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และหาผลคูณโดยนำค่าคะแนนมาคูณกัน แปลค่าว่าเป็นประเด็นความเสี่ยงในระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือสูงมาก

ผลกระทบ	โอกาสเกิด				
	1	2	3	4	5
5	H	H	VH	VH	VH
4	H	H	H	VH	VH
3	M	M	H	H	VH
2	L	M	M	H	H
1	L	L	M	M	H

การจัดลำดับความเสี่ยงในแต่ละระดับ

- ระดับความเสี่ยงต่ำ (L) : เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องเสนอกิจกรรมบริหารความเสี่ยงโดยให้ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมเดิม
- ระดับความเสี่ยงปานกลาง (M) : เป็นระดับความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวังหรือทบทวนมาตรการเดิมที่มีอยู่ เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ส่งผลกระทบ
- ระดับความเสี่ยงสูง (H) : เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยการเสนอกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม
- ระดับความเสี่ยงสูงมาก (VH) : เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการเสนอมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นการกำหนดกิจกรรม เวลา ผู้รับผิดชอบ และทรัพยากร ในการจัดการกับความเสี่ยงในระดับ H และ VH โดยอาจกระทำได้ 4 แนวทาง (4T) ได้แก่

1. หลีกเลี่ยงความเสี่ยง Terminate – Avoid โดยยกเลิกการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงนั้น
2. แบ่งปันความเสี่ยง Transfer – Share โดยถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่น เช่น จัดจ้างผู้ดำเนินการแทน
3. ลดความเสี่ยง Treat – Reduce โดยการกำหนดมาตรการป้องกันไม่ให้เหตุการณ์เกิดขึ้น รวมทั้งกำหนดมาตรการบรรเทาความเสียหายในกรณีที่ไม่สามารถป้องกันได้
4. ยอมรับความเสี่ยง Take – Accept เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่มีผลประเมินในระดับต่ำหรือปานกลาง ทำให้ไม่ต้องกำหนดกิจกรรมบริหารความเสี่ยง แต่ยังคงติดตามระดับความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลง

11. การรายงานและการติดตามแผนบริหารความเสี่ยง

11.1 ฝ่ายพัฒนาคุณภาพในฐานะเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะติดตามความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย โดยให้ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยรายงานการดำเนินงานของฝ่ายมาที่ฝ่ายพัฒนาคุณภาพทุก 3 เดือน พร้อมกับผลการวิเคราะห์ความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง

11.2 ในระดับส่วนงานให้คณะกรรมการที่ส่วนงานแต่งตั้งทำหน้าที่ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของส่วนงานมายังฝ่ายพัฒนาคุณภาพทุก 3 เดือน พร้อมกับผลการวิเคราะห์ความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ฝ่ายพัฒนาคุณภาพในฐานะเลขานุการฯ จะทำหน้าที่รวบรวมและวิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยง และนำเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (กบม.) อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง และนำเสนอสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

12. ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบ

“เป็นองค์กรคู่ขนานใช้ข้อมูลจากดำเนินงานร่วมกัน กล่าวคือ คณะกรรมการตรวจสอบใช้ข้อมูลจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นข้อมูลจากผลสอบทาน และประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงใช้ข้อมูลผลการสอบทานควบคุมภายใน การตรวจสอบกรณีต่าง ๆ จากคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อกำหนดประเด็นความเสี่ยงเพื่อการบริหารความเสี่ยง

13. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง พิจารณา 2 ลักษณะ คือ

1. โอกาสและความเสียหายที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้นลดลงเพียงใด
2. ปัจจัยเสี่ยงนั้นได้เกิดขึ้นและส่งผลเสียหรือไม่เพียงใด หากไม่เกิดขึ้นเป็นเพราะสาเหตุใด

ผลจากการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงนี้ จะเป็นข้อมูลในการนำไประบุประเด็นความเสี่ยงในปีต่อไป โดยการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ อาจทำให้ประเด็นความเสี่ยงนั้นไม่ใช่ประเด็นความเสี่ยงในปีต่อไปอีก

14. การถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยสู่ส่วนงาน

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กำหนดให้ส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยทุกส่วนงาน จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะพิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่ส่วนงานจะต้องเลือกนำไปจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง และส่วนงานพิจารณาจัดทำแผนที่สอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัยและบริบทของแต่ละส่วนงานต่อไป โดยการจัดทำแผนในระดับส่วนงาน จะต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร/คณะกรรมการอำนวยการของส่วนงาน และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (กบม.) อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง และนำเสนอสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

15. นิยามคำศัพท์

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ในอนาคต ที่มีความไม่แน่นอน (Uncertain) มีโอกาสเกิดขึ้น หรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ (Probability/Likelihood) ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อเชิงลบ (Impact /Consequence) ก่อให้เกิดความสูญเสีย เสียหาย ล้มเหลว ต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Target) ที่กำหนดไว้

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุ/สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่จะใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือลดผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้กับมหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญโดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากส่วนงานทุก ระดับทั่วทั้งองค์กร

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) คือ ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยติดตามความเสี่ยง รวมถึงเป็นสัญญาณเตือนภัย เพื่อให้สามารถ คาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงในอนาคต และมี

มาตรการป้องกันก่อนเกิด เหตุการณ์ความเสียหาย โดยใช้สถิติและ/หรือการวัดความเสี่ยงจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อาจถูกกำหนดเป็นเป้าหมายความเสี่ยงหรือระดับจำกัดความเสี่ยง เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย อาจเป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัย

ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) (ระดับความเสี่ยงที่ทนได้) คือ ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่กำหนดไว้ เพื่อช่วยให้องค์กรมั่นใจได้ว่าได้มีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในระดับที่ยอมรับได้ อาจกำหนดเป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัย

โอกาสเกิด/ความน่าจะเป็น (Likelihood) คือ ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) คือ ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

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

****หมายเหตุ** ที่มานิยามศัพท์ อ้างอิงจาก หนังสือ “การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา” โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ สถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย

แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้ตระหนักถึงสถานการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ซึ่งทำให้เกิดสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจ ความดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย และเพื่อเป็นการลดความสูญเสียชีวิตและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต จึงกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง 4 ประการ เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยฉบับที่ 13 (ปี 2565 - 2570) แผนพัฒนาความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในปีที่ผ่านมา โดยได้ดำเนินการจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก ข้อคิดเห็นจากกรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ การจัดทำกรมองภาพอนาคต โดยผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย การระดมข้อคิดเห็นจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ผู้บริหารที่รับผิดชอบแต่ละฝ่าย ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยได้ผลสรุปปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่จะเป็นปัจจัยและสาเหตุความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 5 ด้าน ดังนี้

การวิเคราะห์ และประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

ด้าน	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน
ด้าน ยุทธศาสตร์ (S)	<ul style="list-style-type: none"> • การกำหนดนโยบายของรัฐบาล และการเมืองภายในประเทศ • ความคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ที่มีต่อมหาวิทยาลัย • การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไทยและประชากรโลก (demographic shifts) • ค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไปต่อการการเรียนมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้ใบปริญญา • การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอน • การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่มีผลต่อการบริหารองค์กร • การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก • การเคลื่อนย้ายแรงงาน ตลาดแรงงาน • การเรียนรู้ตลอดช่วงชีวิต (Life Long Learning) • ผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ (Globalization) • ความแตกต่างระหว่างช่วงอายุ (Generation Gap) • Digital Platform ด้านการศึกษา • Digital Disruption • Climate/Environmental change 	<ul style="list-style-type: none"> • โครงสร้างการบริหารที่ตอบสนองไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง • การเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง ที่ส่งผลต่อทิศทางเป้าหมาย และความต่อเนื่องในการบริหารจัดการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร • การวางกลยุทธ์ที่อาจไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ขาดความยืดหยุ่น รอบด้าน • ขาดการบริหารจัดการภาพลักษณ์ที่ดี ที่สัมพันธ์กับการเมือง • ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญขาดประสิทธิภาพ ไม่เพียงพอ <p>ในการใช้ประกอบ เพื่อการตัดสินใจ การวางกลยุทธ์ เพื่อวางแผนบริหารมหาวิทยาลัย</p>

ด้าน	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน
ด้าน ปฏิบัติงาน (O)	<ul style="list-style-type: none"> • การระบาดของโรคอุบัติใหม่ และโรคอุบัติซ้ำ • มลพิษ อุบัติภัย ภัยธรรมชาติ สาธารณภัย ภัยพิบัติต่าง ๆ • การโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber Attack) • สถานการณ์ทางการเมืองและการชุมนุมทางการเมือง • เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น เทคโนโลยี Internet Of Things (IoT), เทคโนโลยี Blockchain, เทคโนโลยีด้านความปลอดภัย (Security), เทคโนโลยีเสมือนจริง (AR/VR), เทคโนโลยีวิทยาศาสตร์ข้อมูล / Big Data, เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ AI And Machine Learning และ Chatbots เป็นต้น • วิถีชีวิตใหม่และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (new normal & digital disruption) • ช่องว่างทักษะของแรงงาน (skills gap in workplace) 	<ul style="list-style-type: none"> • ตอบสนองไม่ทันความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของนักศึกษา และผู้ใช้บัณฑิต • เกิดการจัดการเรียนการสอน แบบผสมผสาน (การเรียน Online/On site) อาจทำให้คุณภาพการเรียนการสอน เปลี่ยนแปลง • เครื่องมือ อุปกรณ์ ห้องเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวก ต่าง ๆ ไม่รองรับต่อการเรียนการสอน ที่เปลี่ยนแปลงไป • ทักษะบุคลากร (สายวิชาการ/สายสนับสนุน วิชาการ) ไม่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต • การเกษียณอายุ ของบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ • ความล่าช้า และข้อผิดพลาดในกระบวนการปฏิบัติงาน • การเปลี่ยนแปลงระบบงาน/กระบวนการที่สำคัญ ที่ไม่สอดคล้องกับบริบทและศักยภาพของหน่วยงาน • กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ปรับไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
ด้าน การเงิน (F)	<ul style="list-style-type: none"> • ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ทั้งภายในและต่างประเทศ • หลักสูตร วิจัย นวัตกรรม บริการวิชาการ ไม่สามารถแข่งขันได้ • อันดับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ/มหาวิทยาลัยคู่แข่ง ดีกว่า ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ • แนวโน้มการได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินลดลง (decline in state funding) 	<ul style="list-style-type: none"> • การใช้เงินสะสมของมหาวิทยาลัย • รายได้ลดลง • ขาดการแสวงหาโอกาสเพื่อสร้างรายได้ใหม่ และช่องทางการแสวงหารายได้ยังมีข้อจำกัด
ด้าน กฎระเบียบ และ ข้อบังคับ (C)	<ul style="list-style-type: none"> • พ.ร.บ. การอุดมศึกษา • พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) • พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง • กฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยในอนาคต 	<ul style="list-style-type: none"> • บุคลากร (สายวิชาการ/สนับสนุนวิชาการ) มีเรื่องฟ้องร้องทางวินัย • บุคลากร (สายวิชาการ/สนับสนุนวิชาการ) ไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ มีการละเมิด การทุจริต • กฎ ระเบียบ ล่าช้า ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และไม่สนับสนุนให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ • การบริหาร จัดการทรัพย์สินทางปัญญา และทรัพย์สินดิจิทัล • อาจารย์ / นักวิจัย อาจทำผิดจริยธรรมการวิจัย ร้ายแรง (Plagiarism)

ด้าน	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน
ชื่อเสียง (R)	<ul style="list-style-type: none"> มีสถานการณ์อันไหว ที่ทำให้มหาวิทยาลัยถูกกล่าวถึงในแง่ลบ และถูกวิพากษ์วิจารณ์ แพร่กระจายเป็นวงกว้างในสื่อสังคมออนไลน์ 	<ul style="list-style-type: none"> การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของประชาคมธรรมศาสตร์ ที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย การตอบสนอง/การดำเนินการ ของมหาวิทยาลัยที่ไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องเมื่อเกิดกระแสวิพากษ์วิจารณ์

2. ผลการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2566 (รอบ 12 เดือน)

ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (COSO:2017)	ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	ประเมินความเสี่ยง		ผล
			ระดับความเสี่ยงเดิม	ระดับความเสี่ยงใหม่ (รอบ 12 เดือน)	
1. การขับเคลื่อน มธ. สู่วิสัยทัศน์และการก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก มีประสิทธิผลไม่เพียงพอ (Thammasat for Global Research and Frontier University)	S Strategy	1. ฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ 2. ฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม 3. ฝ่ายกฎหมาย 4. ฝ่ายสื่อสารองค์กร	20 4 (โอกาส) * 5 (ผลกระทบ) (สูงมาก) VH	9 3 (โอกาส) * 3 (ผลกระทบ) (สูง) H	ลดลง
2. คุณภาพและความสามารถของบุคลากรสายวิชาการ ในการปฏิบัติตามนโยบายของมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอ (การสอน/การผลิตผลงานวิจัย)	S Strategy	1. ฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ 2. ฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม 3. ฝ่ายวิชาการ 4. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	16 4 (โอกาส) * 4 (ผลกระทบ) (สูงมาก) VH	15 5 (โอกาส) * 3 (ผลกระทบ) (สูงมาก) VH	ลดลง
3. การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/จริยธรรมทางวิชาการ	C Compliance	1. ฝ่ายกฎหมาย 2. ฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม 3. ฝ่ายวิชาการ 4. ฝ่ายตรวจสอบภายใน	20 5 (โอกาส) * 4 (ผลกระทบ) (สูงมาก) VH	3 3 (โอกาส) * 1 (ผลกระทบ) (ปานกลาง) M	ลดลง
4. หลักสูตร วิจัย และบริการวิชาการไม่สามารถแข่งขันได้	S Strategy	1. ฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม 2. ฝ่ายวิชาการ 3. สถาบันเสริมศึกษาฯ	16 4 (โอกาส) * 4 (ผลกระทบ) (สูงมาก) VH	15 5 (โอกาส) * 3 (ผลกระทบ) (สูงมาก) VH	ลดลง
5. สถานการณ์ฉุกเฉิน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการบรรลุวิสัยทัศน์ได้ (ภัยธรรมชาติ เหตุจลาจล โรคระบาด เป็นต้น)	H Hazard and Disaster	1. ฝ่ายบริหารศูนย์การศึกษา 2. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ 3. ฝ่ายสื่อสารองค์กร	20 4 (โอกาส) * 5 (ผลกระทบ) (สูงมาก) VH	3 3 (โอกาส) * 1 (ผลกระทบ) (ปานกลาง) M	ลดลง

ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (COSO:2017)	ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	ประเมินความเสี่ยง		ผล
			ระดับความเสี่ยงเดิม	ระดับความเสี่ยงใหม่ (รอบ 12 เดือน)	
6. ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Security Risk)	O Operation	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	9 3 (โอกาส) * 3 (ผลกระทบ) (สูง) H	2 2 (โอกาส) * 1 (ผลกระทบ) (ต่ำ) L	ลดลง
7. การขาดประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีเพื่อการเป็น Smart University	O Operation	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	9 3 (โอกาส) * 3 (ผลกระทบ) (สูง) H	2 2 (โอกาส) * 1 (ผลกระทบ) (ต่ำ) L	ลดลง
8. ภัยจากภาวะด้านสุขภาพจิตที่กระทบต่อนักศึกษา	O Operation	1. ฝ่ายกิจการนักศึกษา 2. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3. ฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ	9 3 (โอกาส) * 3 (ผลกระทบ) (สูง) H	5 1 (โอกาส) * 5 (ผลกระทบ) (สูง) H	ลดลง
9. ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน	F Financial	1. ฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ 2. ฝ่ายการคลัง	16 4 (โอกาส) * 4 (ผลกระทบ) (สูงมาก) VH	10 5 (โอกาส) * 2 (ผลกระทบ) (สูง) H	ลดลง
10. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ถูกลดทอนความน่าเชื่อถือจากประชาคมธรรมศาสตร์	R Reputation	1. ฝ่ายสื่อสารองค์กร 2. ฝ่ายการนักศึกษา 3. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	9 3 (โอกาส) * 3 (ผลกระทบ) (สูง) H	5 1 (โอกาส) * 5 (ผลกระทบ) (สูง) H	ลดลง

หมายเหตุ : *ผลความเสี่ยงระดับสูงที่มหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการจัดการกับความเสี่ยง (ระดับมากกว่า 9 ขึ้นไป) จะนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาประกอบในการกำหนดประเด็นความเสี่ยงของแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2567

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง และผลกระทบด้านลบที่จะตามมา ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยฉบับที่ 13 (ปี 2565 - 2567) แผนพัฒนาความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในปีที่ผ่านมา ข้อคิดเห็นจากกรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ การจัดทำกรมองภาพอนาคต โดยผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย การระดมข้อคิดเห็นจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่อฝ่าย ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งการประเมินจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความเสี่ยงต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ทั้งหมด 6 ด้าน ความเสี่ยง จำนวน 9 ประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) จำนวน 3 ประเด็น

1.1) S-1 การขับเคลื่อน มธ. สู่วิสัยทัศน์และการก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก มี ประสิทธิภาพไม่เพียงพอ (Thammasat for Global Research and Frontier University): **ระดับ 12 ความเสี่ยงสูง (H)**

1.2) S-2 ประสิทธิภาพของบุคลากรสายวิชาการ ในการปฏิบัติตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ไม่เพียงพอ (การสอน/การผลิตผลงานวิจัย): **ระดับ 12 ความเสี่ยงสูง (H)**

1.3) S-3 หลักสูตร วิจัย และบริการวิชาการไม่สามารถแข่งขันได้: **ระดับ 20 ความเสี่ยงสูงมาก (VH)**

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) จำนวน 1 ประเด็น

2.1) O-1 ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Security Risk): **ระดับ 9 ความเสี่ยงสูง (H)**

2.2) O-2 ภัยจากภาวะด้านสุขภาพจิตที่กระทบต่อนักศึกษา: **ระดับ 5 ความเสี่ยงสูง (H)**

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) จำนวน 1 ประเด็น

3.1) F-1 ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน: **ระดับ 9 ความเสี่ยงสูง (H)**

4. ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk) จำนวน 1 ประเด็น

4.1) C-1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/จริยธรรมทางวิชาการ: **ระดับ 10 ความเสี่ยงสูง (H)**

5. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) จำนวน 1 ประเด็น

5.1) R-1 ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ถูกลดทอนความน่าเชื่อถือจากประชาคมธรรมศาสตร์: **ระดับ 9 ความเสี่ยงสูง (H)**

6. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย จากอันตรายและภัยพิบัติ (Hazard and Disaster Risk) จำนวน 1 ประเด็น

6.1) H-1 สถานการณ์ฉุกเฉิน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการบรรลู่วิสัยทัศน์ได้ (ภัยธรรมชาติ เหตุจลาจล โรคระบาด เป็นต้น): **ระดับ 6 ความเสี่ยงปานกลาง (M)**

9 ประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

ประเด็นความเสี่ยงที่ 1: การขับเคลื่อน มธ. สู่วิสัยทัศน์และการก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก มีประสิทธิผลไม่เพียงพอ (Thammasat for Global Research and Frontier University)

ประเภทความเสี่ยง: ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1. การวางกลยุทธ์ไม่มีประสิทธิผลเพียงพอต่อการบรรลุเป้าหมายมหาวิทยาลัย	1. การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การเมือง
2. การปรับกลยุทธ์ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง (ทั้งในมิติ คุณภาพ และมีระยะเวลา/ความรวดเร็ว)	2. การจัดประเภทและกลุ่มของสถาบันอุดมศึกษา (Reinventing University)
3. การติดตาม และกำกับการเปลี่ยนแปลงไม่มีประสิทธิผลเพียงพอ	3. แรงจูงใจจากภายนอกทำให้ความร่วมมือภายใน ลดลง
4. ไม่มีการปรับเป้าหมายตัวชี้วัดระหว่าง การดำเนินงานในรอบปี เพื่อให้มีความเหมาะสม	4. ความต้องการของตลาดเปลี่ยนแปลงเร็ว ส่งผลต่อ ความต้องการหลักสูตร ผลิตภัณฑ์ใหม่ และการผลิต บัณฑิต
5. การให้ความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการดำเนินงานเพื่อมหาวิทยาลัย ให้บรรลุวิสัยทัศน์ มีประสิทธิผลไม่เพียงพอ	
6. กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ ที่มีอยู่ ไม่ครบถ้วน ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ไม่ทันต่อการใช้งาน และการบรรลุวิสัยทัศน์	
6. ขีดจำกัดของศักยภาพของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการสรรหาบุคลากรใหม่ที่มีประสิทธิผลไม่เพียงพอ	

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. ไม่ได้รับความร่วมมือในการขับเคลื่อน มธ. สู่อำนาจการบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ ส่งผลต่อการถูกลดอันดับการแข่งขัน
2. มหาวิทยาลัยถูกลดทอนความสำคัญจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. มหาวิทยาลัยอาจถูก Disrupt ถ้าไม่ปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง (หลักสูตร การเรียนรู้ ผลงานวิจัย บริการวิชาการ การผลิตบัณฑิต ไม่ตอบสนองความต้องการผู้ใช้บัณฑิต และลูกค้าในอนาคต)

3) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย

(KRI): KRI 1: การจัดอันดับจาก QS

KRI 2: การบรรลุเป้าหมาย KPI ของแผนยุทธศาสตร์

KRI 3: คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ส่วนได้ส่วนเสีย

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 101 – 105 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 1 – 3	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 106 – 110 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 4 – 5
2	บรรลุเป้าหมาย KPI ของแผนยุทธศาสตร์ ≥ ร้อยละ 90	บรรลุเป้าหมาย KPI ของแผนยุทธศาสตร์ ≥ ร้อยละ 80
*3	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ส่วนได้ส่วน เสีย มากกว่า ร้อยละ 85 (4.25)	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ส่วนได้ส่วนเสีย มากกว่า ร้อยละ 80 (4.00)

* KRI 3 มหาวิทยาลัยกำหนด ผู้ส่วนได้ส่วนเสียส่วนเสียต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไว้ ทั้งหมด 8 กลุ่ม คือ 1. นายจ้างของบัณฑิต 2. ผู้รับบริการรักษาพยาบาล 3. ผู้รับบริการวิชาการ 4. นักศึกษา 5. บุคลากร 6. ผู้ปกครองบัณฑิต 7. ศิษย์เก่า 8. ประชาชน

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

กำหนดให้ โอกาส (L) เป็น Leading indicator และ ผลกระทบ (I) เป็น Lagging indicator

ระดับ	โอกาส (L)		ผลกระทบ (I)		
	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์	การดำเนินงานตามแผน ยุทธศาสตร์	การจัดอันดับ	การบรรลุ เป้าหมาย	คะแนนความพึง พอใจ
5 (สูง มาก)	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio < 0.8	ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ต่ำกว่าร้อยละ 70	QS อันดับ (Asia) มากกว่า อันดับที่ 115 หรือ QS อันดับ (Thailand) มากกว่าอันดับที่ 7	บรรลุเป้าหมาย KPI ของ แผน ยุทธศาสตร์ ต่ำ กว่าร้อยละ 70	คะแนนความพึง พอใจเฉลี่ยของผู้ ส่วนได้ ส่วนเสีย น้อยกว่า ร้อยละ 75 (3.75)
4 (สูง)	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio ≥ 0.8	ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ≥ ร้อยละ 70	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 111 – 115 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 6 – 7	บรรลุเป้าหมาย KPI ของ แผน ยุทธศาสตร์ ≥ ร้อย ละ 70	คะแนนความพึง พอใจเฉลี่ยของผู้ ส่วนได้ส่วนเสีย มากกว่า ร้อยละ 75 (3.75)

ระดับ	โอกาส (L)		ผลกระทบ (I)		
	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์	การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	การจัดอันดับ	การบรรลุเป้าหมาย	คะแนนความพึงพอใจ
3 (ปานกลาง)	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio ≥ 1.0	ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ \geq ร้อยละ 80	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 106 - 110 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 4 - 5	บรรลุเป้าหมาย KPI ของ แผน ยุทธศาสตร์ \geq ร้อยละ 80	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ ส่วนได้ส่วนเสีย (ทุกกลุ่ม) มากกว่า ร้อยละ 80 (4.00)
2 (ต่ำ)	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio ≥ 1.2	ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ \geq ร้อยละ 90	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 101 - 105 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 1 - 3	บรรลุเป้าหมาย KPI ของ แผน ยุทธศาสตร์ \geq ร้อยละ 90	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ ส่วนได้ส่วนเสีย มากกว่า ร้อยละ 85 (4.25)
1 (ต่ำมาก)	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio ≥ 1.4	ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ร้อยละ 100	QS อันดับ (Asia) \leq อันดับที่ 100 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 1	บรรลุเป้าหมาย KPI ของ แผน ยุทธศาสตร์ ร้อย ละ 100	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ ส่วนได้ส่วนเสีย มากกว่า ร้อยละ 90 (4.50)

5) ประเมินระดับความเสี่ยง

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

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (ปัจจุบัน)

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

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (เป้าหมาย)

คะแนน $L \times I : 3 \times 2 = 6$ (ปานกลาง)

6) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรม บริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
<p>1. กำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 13 และแผนพัฒนาความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</p> <p>2. กำหนดนโยบาย สนับสนุน ผลักดัน และสร้างแรงจูงใจให้กับอาจารย์ เพื่อเพิ่มการผลิตงานวิจัย และการตีพิมพ์ ในกลุ่มคณะที่ยังมีอัตราการผลิตพิมพ์ต่ำ</p> <p>3. ปฏิรูปหลักสูตรเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและนวัตกรรมระดับโลก (จากแผนพัฒนาฯ (Transform) ข้อ 2.2.1 ด้านการเรียนการสอน)</p> <p>4. ปฏิรูประบบบริหารเงินทุนวิจัยและนวัตกรรม (จากแผนพัฒนาฯ (Transform) ข้อ 2.2.3 ด้านแผนระบบการเงินและงบประมาณ)</p> <p>5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในระดับนานาชาติ</p> <p>6. ปฏิรูปโครงสร้างองค์กร เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ด้านงานวิจัยและนวัตกรรม (จากแผนพัฒนาฯ (Transform) ข้อ 2.2.2 ด้านการบริหารบุคลากรและโครงสร้างองค์กร)</p>	<p>1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ</p> <p>2. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม</p> <p>3. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ</p> <p>4. รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์</p>	<p>1. ทวนสอบการกำหนดกลยุทธ์เทียบกับเป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> • จัดทำ Digital Dashborad เพื่อติดตามประเมินผลตัวชี้วัดทุกไตรมาส โดยให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบนำเสนอในที่ประชุมผู้บริหารมหาวิทยาลัย • ทบทวน/ปรับปรุงกลยุทธ์ เป้าหมายของตัวชี้วัด รวมทั้งพิจารณาปรับแผนปฏิบัติทุก 6 เดือน และทุกครั้งที่สถานการณ์ภายในหรือภายนอกเปลี่ยนไป • ปรับเป้าหมายตัวชี้วัดระหว่างทางให้มีความเหมาะสม <p>2. การติดตามการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากร เพื่อกำหนดนโยบาย และมาตรการจูงใจ/มาตรการบังคับ ในการนำนโยบายของมธ.ไปสู่การปฏิบัติในทุกระดับ</p> <p>3. ทบทวนกระบวนการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยกับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้</p> <p>4. เพิ่มความร่วมมือ (MOU) ในการพัฒนาหลักสูตร เพิ่มความร่วมมือและกิจกรรมกับองค์กรระดับนานาชาติ เช่น WHO USAID เป็นต้น</p>	<p>1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ</p> <p>2. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม</p> <p>3. รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์</p> <p>4. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายสื่อสารองค์กร</p>

7) กำหนดผู้รับผิดชอบ

<p>ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)</p>	<p>1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ</p> <p>2. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม</p> <p>3. รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์</p> <p>4. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายสื่อสารองค์กร</p>
<p>หน่วยงานที่รับผิดชอบ (Data Owner)</p>	<p>1. กองแผนงาน</p> <p>2. กองบริหารงานวิจัย</p> <p>3. กองวิเทศสัมพันธ์</p>

ประเด็นความเสี่ยงที่ 2: ประสิทธิภาพของบุคลากรสายวิชาการ ในการปฏิบัติตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ไม่เพียงพอ (การสอน/การผลิตผลงานวิจัย)

ประเภทความเสี่ยง: ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1. บุคลากรสายวิชาการ เพิกเฉย/ไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาทักษะ/สมรรถนะของตนเอง เกี่ยวกับการสอนและการผลิตผลงานวิจัย 2. ขีดจำกัดของศักยภาพของบุคลากรเดิม และการสรรหาบุคลากรใหม่ที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ 3. ขาดกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการในรูปแบบรายบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม (Individual Development Plan) 4. ขาดระบบสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพ 5. การรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และการสร้างบุคลากรต้นแบบที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ 6. นโยบาย กฎระเบียบ ของมหาวิทยาลัย ด้านการสอน/การผลิตผลงานวิจัยที่วางไว้ล้าสมัย และไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 7. ข้อจำกัดด้านงบประมาณ	1. ค่าตอบแทนและสวัสดิการจากหน่วยงานภายนอกจูงใจและน่าดึงดูดมากกว่า 2. Future skill ที่ปรับเปลี่ยนรวดเร็ว 3. รูปแบบการจ้างงานที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว 4. ความรู้ ทักษะ และเทคโนโลยี ที่สำคัญ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 5. รูปแบบความต้องการบัณฑิตที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ปัจจุบันหรืออนาคต 6. การแข่งขันของตลาดในการสรรหาคนที่มีศักยภาพเข้าทำงาน

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. ส่งผลต่อการถูกลดอันดับการแข่งขัน
2. มหาวิทยาลัยถูกลดทอนความสำคัญจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ขาดบุคลากรที่มีความรู้/ความสามารถ/ความเชี่ยวชาญและทักษะ ที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ และเป้าหมายมหาวิทยาลัย

3) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย

(KRI): KRI 1: การจัดอันดับจาก QS

KRI 2: คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ส่วนได้ ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio ≥ 1.0	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio ≥ 0.8
*2	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ส่วนได้ส่วนเสียมากกว่า ร้อยละ 85 (4.25)	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ส่วนได้ส่วนเสีย มากกว่า ร้อยละ 80 (4.00)

* KRI 2 มหาวิทยาลัยกำหนด ผู้ส่วนได้ส่วนเสียส่วนเสียต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไว้ ทั้งหมด 8 กลุ่ม คือ 1. นายจ้างของบัณฑิต 2. ผู้รับบริการรักษาพยาบาล 3. ผู้รับบริการวิชาการ 4. นักศึกษา 5. บุคลากร 6. ผู้ปกครองบัณฑิต 7. ศิษย์เก่า 8. ประชาชน

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

กำหนดให้ โอกาส (L) เป็น Leading indicator และ ผลกระทบ (I) เป็น Lagging indicator

ระดับ	โอกาส (L)		ผลกระทบ (I)	
			การจัดอันดับ	คะแนนความพึงพอใจ
5 (สูงมาก)	น้อยกว่าร้อยละ 85 ของอาจารย์ที่สอนตาม Active learning หรือ Research Based	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio < 0.8	QS อันดับ (Asia) มากกว่าอันดับที่ 115 หรือ QS อันดับ (Thailand) มากกว่าอันดับที่ 7	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ส่วนได้ส่วนเสีย น้อยกว่า ร้อยละ 75 (3.75)
4 (สูง)	\geq ร้อยละ 85 ของอาจารย์ที่สอนตาม Active learning หรือ Research Based	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio ≥ 0.8	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับที่ 111 – 115 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 6 – 7	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ส่วนได้ส่วนเสีย มากกว่า ร้อยละ 75 (3.75)
3 (ปานกลาง)	≥ 90 ของอาจารย์ที่สอนตาม Active learning หรือ Research Based	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio ≥ 1.0	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับที่ 106 – 110 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 4 – 5	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ส่วนได้ส่วนเสียมากกว่า ร้อยละ 80 (4.00)
2 (ต่ำ)	≥ 95 ของอาจารย์ที่สอนตาม Active learning หรือ Research Based	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio ≥ 1.2	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับที่ 101 – 105 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 1 – 3	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ส่วนได้ส่วนเสีย มากกว่า ร้อยละ 85 (4.25)

ระดับ	โอกาส (L)		ผลกระทบ (I)	
			การจัดอันดับ	คะแนนความพึงพอใจ
1 (ต่ำมาก)	อาจารย์ทั้งหมดของมหาวิทยาลัย สอนตาม Active learning หรือ Research Based	อัตราส่วนจำนวนบทความ(Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio ≥ 1.4	QS อันดับ (Asia) \leq อันดับที่ 100 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 1	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ส่วนได้ส่วนเสียมากกว่า ร้อยละ 90 (4.50)

5) ประเมินระดับความเสี่ยง

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

ระดับความเสี่ยงที่เหลือนอยู่ (ปัจจุบัน)

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

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (เป้าหมาย)

คะแนน $L \times I : 3 \times 2 = 6$ (ปานกลาง)

6) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรมควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
1. ปฏิรูปการบริหารทรัพยากรมนุษย์(จากแผนพัฒนาฯ (Transform) ข้อ 2.2.2 ด้านการบริหารบุคลากรและโครงสร้างองค์กร) - ปฏิรูประบบการสรรหา คัดเลือก ใจอาจารย์ นักวิจัย นักนวัตกรรม และนักศึกษาวิจัยที่มีศักยภาพสูง (Recruiting International & Super Academic Staff for World Class Academic and Researches)	1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ 2. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 4. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม	1. กำหนดทักษะ/สมรรถนะ เกี่ยวกับการสอนและการผลิตผลงานวิจัย ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรสายวิชาการ พร้อมสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนา 2. พัฒนาบุคลากรสายวิชาการตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล และเป้าหมายมหาวิทยาลัย	1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ 2. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 4. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรม บริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
<p>- ออกแบบเส้นทางความก้าวหน้า "ทำวิจัย ทำได้ ต้องได้" (Research Speedway)</p> <p>- ออกแบบระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการพิเศษ เพื่อจูงใจนักวิจัย นักนวัตกรรมที่ศักยภาพสูง (Privilege Benefits for Talent and Super Academic Staff)</p>		<p>3. จัดทำแผนการรักษาคณาจารย์ที่มีศักยภาพสูง และการสร้างบุคลากรต้นแบบด้านการสอนและการผลิตผลงานวิจัย</p> <p>4. กำหนดนโยบาย มาตรการ ในการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม ที่เกี่ยวกับการสอนและการผลิตผลงานวิจัย และการผลิตผลงานวิจัย ในฐานข้อมูล Scopus เพื่อให้อาจารย์เปลี่ยนรูปแบบการสอนและผลิตผลงานวิจัยเป็นไปตามแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด</p> <p>5. จัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุน การสอน ตาม Active learning หรือ Research Based และการทำวิจัย</p> <p>6. เพิ่มมาตรการกำหนด % วิชาที่ต้องสอนตาม Active learning หรือ Research Based ในหลักสูตรของแต่ละคณะ</p> <p>7. ให้การช่วยเหลือ/สนับสนุน อาจารย์ในการถ่ายทอดความรู้/การปรับวิธีการสอน เป็น active learning ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ/คลินิกให้คำปรึกษา/กลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อน/mentoring/coaching เป็นต้น</p> <p>8. พิจารณานำ หลักเกณฑ์การพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยด้านการเรียนการสอน (PSF :Professional Standard Framework) มาปรับใช้ในการพัฒนาอาจารย์ของมหาวิทยาลัย</p>	

7) กำหนดผู้รับผิดชอบ

ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	<ol style="list-style-type: none"> 1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ 2. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 4. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม
หน่วยงานที่รับผิดชอบ (Data Owner)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กองแผนงาน 2. กองทรัพยากรมนุษย์ 3. กองบริหารงานวิชาการ 4. กองบริหารการวิจัย

ประเด็นความเสี่ยงที่ 3: การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/จริยธรรมทางวิชาการ

ประเภทความเสี่ยง: ด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1. ความรู้ ความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ และจริยธรรมทางวิชาการ ที่มีอยู่ ของ ผู้ใช้งาน 2. บุคลากรขาดความตระหนักต่อบทบาทความ รับผิดชอบของตนเองต่อมหาวิทยาลัย สังคม หรือขาด จริยธรรมในการทำงาน 3. ความเข้มแข็ง และประสิทธิผลของระบบการ ตรวจสอบภายใน 4. ผู้ปฏิบัติตั้งใจหรืออาศัยช่องทางจากหน้าที่ในการหา ประโยชน์	1. การเปลี่ยนแปลงกฎหมายจากผู้กำกับ ดูแล

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. ส่งผลต่อระดับความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ชื่อเสียง และความเชื่อมั่นต่อ มหาวิทยาลัย

2. มหาวิทยาลัยถูกลดทอนความสำคัญจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย

(KRI): KRI 1: จำนวนการสอบสวนความผิดการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) ในในรอบ 3 เดือน

KRI 2: คะแนน ITA

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	ไม่มีจำนวนการสอบสวนในความผิดการ ทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง)	ไม่มีจำนวนการสอบสวนในความผิดการทุจริตใน หน้าที่ (วินัยร้ายแรง)
2	ระดับ ITA สูงกว่าร้อยละ 95	ระดับ ITA สูงกว่าร้อยละ 90

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

กำหนดให้ โอกาส (L) เป็น Leading indicator และ ผลกระทบ (I) เป็น Lagging indicator

ระดับ	โอกาส (L)		ผลกระทบ (I)	
	จำนวนการสอบสวนความผิดการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) ในทุกรอบ 3 เดือน	ร้อยละการดำเนินงานตามแผน ITA	มูลค่าความเสียหาย	ระดับคะแนน ITA
5 (สูงมาก)	มีจำนวนการสอบสวนในความผิดการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) มากกว่า 3 เรื่อง ขึ้นไป	ดำเนินงานตามแผน ITA ต่ำกว่าร้อยละ 70	มูลค่าความเสียหายมากกว่า 10 ล้านบาท	ระดับ ITA ต่ำกว่าร้อยละ 80
4 (สูง)	มีจำนวนการสอบสวนในความผิดการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) 3 เรื่อง	ดำเนินงานตามแผน ITA \geq ร้อยละ 70	มูลค่าความเสียหาย 1 ล้าน ถึง 10 ล้านบาท	ระดับ ITA สูงกว่า ร้อยละ 80
3 (ปานกลาง)	มีจำนวนการสอบสวนในความผิดการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) 2 เรื่อง	ดำเนินงานตามแผน ITA \geq ร้อยละ 80	มูลค่าความเสียหาย 1 แสนบาท ถึง 1 ล้านบาท	ระดับ ITA สูงกว่า ร้อยละ 85
2 (ต่ำ)	มีจำนวนการสอบสวนในความผิดการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) 1 เรื่อง	ดำเนินงานตามแผน ITA \geq ร้อยละ 90	ไม่เกิน 100,000 บาท	ระดับ ITA สูงกว่า ร้อยละ 90
1 (ต่ำมาก)	ไม่มีจำนวนการสอบสวนในความผิดการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง)	ดำเนินงานตามแผน ITA ร้อยละ 100	ไม่มีมูลค่าความเสียหาย	ระดับ ITA สูงกว่า ร้อยละ 95

** 1. ITA (Integrity and Transparency Assessment: ITA) คือ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (เป็นเครื่องมือการประเมินเชิงบวกเพื่อเป็นมาตรการป้องกันการทุจริต และเป็นกลไกในการสร้างความตระหนักให้หน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรม ซึ่งประกอบด้วย 10 ตัว

2. การสอบสวนความผิดการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) ประกอบด้วย 1) การทุจริต 2) การล่องละเมิดทางเพศนักศึกษา 3) การแก้ไขผลการเรียนให้กับนักศึกษา และเปิดเผยข้อสอบโดยมิชอบ

5) ประเมินระดับความเสี่ยง

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

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (ปัจจุบัน)

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

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (เป้าหมาย)

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

6) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรม บริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
<p>1. ปฏิรูปกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ (จากแผนพัฒนาฯ (Transform) ข้อ 2.2.4 ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์) เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> • กฎระเบียบความเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ ผลงานวิจัยและนวัตกรรม • กฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุให้สนับสนุน/จูงใจให้มีการสนับสนุนสินค้าหรือบริการที่มาจากผลงานวิจัยและนวัตกรรม เช่น การลดหย่อนภาษีและอากรต่าง ๆ • ปฏิรูปมาตรฐานธรรมาภิบาลด้านการวิจัย, นวัตกรรมมาตรการที่เกี่ยวข้อง และการบังคับใช้ • ปฏิรูปการบริหารธรรมาภิบาลด้านการวิจัย, นวัตกรรม การตรวจสอบ และการประเมินผล • การจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริต และประพฤติมิชอบเกี่ยวกับการร่วมทุนเพื่อการวิจัย, นวัตกรรมกับเอกชน • แต่งตั้งที่ปรึกษา/คณะกรรมการ ที่ประกอบด้วยฝ่ายกฎหมาย และฝ่ายเกี่ยวข้องอื่น ๆ (เช่น ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านวิชาการ ด้านการวิจัย เป็นต้น) เพื่อการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้มีความทันสมัย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารศูนย์ลำปางและกฎหมาย 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม 3. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4. คณะกรรมการจริยธรรมวิจัย 5. คณะกรรมการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักกับประชาคมธรรมศาสตร์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และจริยธรรมทางวิชาการ รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นเมื่อไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย และทำผิดจริยธรรมทางวิชาการ 2. กำหนดให้ “ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน” เป็นสมรรถนะประจำตำแหน่งงานของทุกตำแหน่งงาน และสร้างความเข้าใจกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน 3. กำหนดให้ อาจารย์ต้องผ่านการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับจริยธรรมทางวิชาการ ทุกๆ 5 ปี 4. กำหนดคณบดี เพื่อเป็นการป้องกัน/สอบทาน การทำผิดจริยธรรมทางวิชาการ เช่น กำหนดให้ อ. ที่ปรึกษา หรือ Reader มีส่วนรับผิดชอบร่วม ในกรณีที่ผลงานมีการทำผิดจริยธรรมทางวิชาการ 5. พัฒนาผู้ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย ให้มีความเชี่ยวชาญ ได้รับการรับรองมาตรฐานการตรวจสอบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานด้านตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย 6. ปรับรูปแบบการดำเนินงานด้านการตรวจสอบภายในให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง 7. กำหนดนโยบายให้มีการติดตามและรายงานการเปลี่ยนแปลงกฎหมายในที่ผู้ประชุมผู้บริหาร 2 ครั้ง/ปี และสื่อสารกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงกับประชาคมธรรมศาสตร์ 8. อบรมสัมมนา/ ชักซ้อมทำความเข้าใจ/ ให้ความรู้ เกี่ยวกับ ข้อ กฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่ผิดพลาดบ่อย ๆ พร้อมทั้งช่องทางให้คำปรึกษา 9. ทบทวนนโยบายในเรื่องมาตรฐานการวิจัยและการเผยแพร่ผลงานวิจัย ให้นักวิจัยได้รับทราบ เข้าใจ และสามารถดำเนินการวิจัยได้ตามแนวทางมาตรฐานแห่งวิชาชีพวิจัยและจริยธรรมการวิจัย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารศูนย์ลำปางและกฎหมาย 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 3. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม 5. ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรม บริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
		10. ทบทวนการกำหนดบทบาทของคณะกรรมการวิจัยที่เป็นรูปธรรมร่วมกันระหว่างฝ่ายที่เกี่ยวข้องและต้นสังกัดของนักวิจัย 11. สนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการด้านมาตรฐานการวิจัยให้ได้รับการรับรองจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยในระดับชาติ 12. มีกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานให้มหาวิทยาลัยทราบ เพื่อชี้แนะ และให้แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการละเมิดจริยธรรมในกรณีที่เกิดปัญหาได้อย่างทันที่	

7) กำหนดผู้รับผิดชอบ

ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารศูนย์ลำปางและกฎหมาย 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 3. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม 5. ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน
หน่วยงานที่รับผิดชอบ (Data Owner)	1. กองนิติการ 2. กองบริหารงานวิชาการ 3. กองทรัพยากรมนุษย์ 4. กองบริหารการวิจัย 5. สำนักงานตรวจสอบภายใน

ประเด็นความเสี่ยงที่ 4: หลักสูตร วิจัย และบริการวิชาการไม่สามารถแข่งขันได้

ประเภทความเสี่ยง: ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1. กลไกการพัฒนาหลักสูตร งานวิจัย และการบริการวิชาการ ตอบสนองไม่ทันการเปลี่ยนแปลง (ความต้องการต่าง ๆ)	1. คู่แข่งมีชื่อเสียง และมีคู่มาร่วมมือที่มากกว่า 2. การจัดอันดับมหาวิทยาลัย มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทางธุรกิจ 3. เกณฑ์การจัดอันดับมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
<p>2. หลักสูตรที่พัฒนาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและตลาด ไม่ได้รับรองมาตรฐานในระดับสากล</p> <p>3. แสวงหาแนวทางพิเศษ (โอกาสคุ้มเสี่ยง Intelligent Risk) ในการบริหาร/พัฒนาหลักสูตร ยังไม่เพียงพอ</p> <p>4. การพัฒนาหลักสูตร และรูปแบบการเรียนการสอน ไม่นำไปสู่การสร้างงานวิจัยที่ได้รับการยอมรับในระดับโลกได้</p> <p>5. ทรัพยากรที่มีอยู่ไม่เอื้อต่อการแข่งขันเชิงธุรกิจ (เช่น ห้องปฏิบัติการ ไม่รองรับการวิจัยรูปแบบใหม่)</p> <p>6. ทำเลที่ตั้ง ไม่เอื้ออำนวย</p>	<p>4. ความน่าเชื่อถือ และเชื่อมั่นของสถาบัน/เกณฑ์ การจัดอันดับ</p> <p>5. ความต้องการของนักศึกษาและประชาชนที่เปลี่ยนแปลงเร็วกว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่</p> <p>6. ความต้องการ ตลาด/ผู้ว่าจ้าง/หรือผู้ให้การสนับสนุน</p> <p>7. การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร (demographic shifts)</p> <p>8. Trend โลกไม่สัมพันธ์กับความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย</p> <p>9. มหาวิทยาลัยไม่น่าดึงดูด นักเรียนที่มีศักยภาพสูง ให้เลือกเป็นตัวเลือกแรกในการเข้าศึกษา</p>

2) ผลกระทบของความเสี่ยต่อมหาวิทยาลัย

1. มหาวิทยาลัยถูกลดทอนความสำคัญจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. มีภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาลดลง
3. ทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกน้อยลง
4. รายได้จากการให้บริการวิชาการลดลง

3) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ย/ตัวบ่งชี้ความเสี่ย/สัญญาณเตือนภัย (KRI):

KRI 1: รายได้จากผลิตภัณฑ์ (หลักสูตร งานวิจัย บริการวิชาการ)

KRI 2: การจัดอันดับจาก QS

KRI 3: ร้อยละการดำเนินงานทำของบัณฑิต

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ย)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	รายได้ตามเป้าหมาย หรือมากกว่าเป้าหมาย 0 - 10%	ลดลง ไม่เกิน 10%
2	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 101 – 105 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับ ที่ 1 – 3	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 106 – 110 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับ ที่ 4 – 5
3	ร้อยละการดำเนินงานทำของบัณฑิตมากกว่าร้อยละ 95	ร้อยละการดำเนินงานทำของบัณฑิตมากกว่าร้อยละ 90

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

กำหนดให้ โอกาส (L) เป็น Leading indicator และ ผลกระทบ (I) เป็น Lagging indicator

ระดับ	โอกาส (L)			ผลกระทบ (I)				
				รายได้จากผลิตภัณฑ์			การจัดอันดับมหาวิทยาลัย (QS Ranking)	การดำเนินงานทำของบัณฑิต
	การรับเข้า (ป.ตรี)	การรับทุนวิจัย	การจัดโครงการบริการวิชาการ	รายได้จากหลักสูตร	ทุนวิจัย (เทียบกับปีที่ผ่านมา)	รายได้จากโครงการบริการวิชาการเทียบปีที่ผ่านมา		
5 (สูงมาก)	มีหลักสูตรรับนักศึกษาได้ตามเป้าหมายต่ำกว่า 55 % ของหลักสูตรทั้งหมด	มีหน่วยงานได้ทุนวิจัยน้อยกว่าปีก่อนมากกว่า 10 % ของหน่วยงานทั้งหมด	มีส่วนงานที่ไม่มีเป้าหมายในการจัดโครงการบริการวิชาการมากกว่าร้อยละ 50 ของส่วนงานทั้งหมด	ลดลง เกิน 10 %	ทุนวิจัยลดลง เกิน 10%	ลดลง เกิน 10 %	QS อันดับ (Asia) มากกว่า อันดับที่ 115 หรือ QS อันดับ (Thailand) มากกว่าอันดับที่ 7	น้อยกว่าร้อยละ 80
4 (สูง)	มีหลักสูตรรับนักศึกษาได้ตามเป้าหมายมากกว่า 55 % ขึ้นไปของหลักสูตรทั้งหมด	มีหน่วยงานได้ทุนวิจัยน้อยกว่าปีก่อนมากกว่า 5 - 10 % ของหน่วยงานทั้งหมด	มีหน่วยงานไม่บรรลุเป้าหมายตามจัดโครงการบริการวิชาการมากกว่า 5 - 10 % ของหน่วยงานทั้งหมด	ลดลง ไม่เกิน 10%	ทุนวิจัยลดลงไม่เกิน 10%	ลดลง ไม่เกิน 10%	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับที่ 111 - 115 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 6 - 7	มากกว่าร้อยละ 80 - 85
3 (ปานกลาง)	มีหลักสูตรรับนักศึกษาได้ตามเป้าหมายมากกว่า 65 % ขึ้นไปของหลักสูตรทั้งหมด	มีหน่วยงานได้รับทุนวิจัยน้อยกว่าปีที่ผ่านมา มากกว่า 0 - 5 % จากหน่วยงานทั้งหมด	มีหน่วยงานไม่บรรลุเป้าหมายตามจัดโครงการบริการวิชาการมากกว่า 0 - 5 % ของหน่วยงานทั้งหมด	ลดลง ไม่เกิน 5%	ทุนวิจัยลดลงไม่เกิน 5%	ลดลง ไม่เกิน 5%	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับที่ 106 - 110 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 4 - 5	มากกว่าร้อยละ 85 - 90
2 (ต่ำ)	มีหลักสูตรรับนักศึกษาได้ตามเป้าหมายมากกว่า 75 % ขึ้นไปของหลักสูตรทั้งหมด	มีหน่วยงานได้รับทุนวิจัยไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา หรือมากกว่าปีที่ผ่านมา 0 - 5 % ของหน่วยงานทั้งหมด	มีหน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามจัดโครงการบริการวิชาการหรือมากกว่าเป้าหมาย 0 - 5 % ของหน่วยงานทั้งหมด	ตามเป้าหมายหรือมากกว่าเป้าหมาย 0 - 5%	ทุนวิจัยเท่าเดิมหรือมากกว่าเป้าหมาย 0 - 5%	ตามเป้าหมายหรือมากกว่าเป้าหมาย 0 - 5%	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับที่ 101 - 105 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 1 - 3	มากกว่าร้อยละ 90 - 95
1 (ต่ำมาก)	มีหลักสูตรรับนักศึกษาได้ตามเป้าหมายมากกว่า 85 % ขึ้นไปของหลักสูตรทั้งหมด	มีหน่วยงานได้ทุนวิจัยมากกว่าปีที่ผ่านมา > ร้อยละ 5 จากหน่วยงานทั้งหมด	มีหน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามจัดโครงการบริการวิชาการหรือมากกว่าเป้าหมาย 5 % ของหน่วยงานทั้งหมด	มากกว่าเป้าหมาย 5 % ขึ้นไป	มากกว่าเป้าหมาย 5 % ขึ้นไป	มากกว่าเป้าหมาย 5 % ขึ้นไป	QS อันดับ (Asia) < อันดับที่ 100 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 1	มากกว่าร้อยละ 95

5) ประเมินระดับความเสี่ยง

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

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

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

6) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรม บริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
<p>1. ปฏิรูปหลักสูตรเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ละครนวัตกรรม ระดับโลก (จากแผนพัฒนาฯ (Transform) ข้อ 2.2.1 ด้านการเรียนการสอน)</p> <p>1.1 สร้าง/เพิ่ม/พัฒนา หลักสูตรที่โดดเด่น และมีคุณภาพ (ได้รับการรับรองในระดับสากล) มุ่งเน้นการผลิ ตผลงานวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา มหาบัณฑิต และดุษฎีบัณฑิต และสนองความต้องการของผู้รับบริการ และสามารถแข่งขันเชิงธุรกิจได้</p> <p>1.2 กำหนดให้ทุกคณะมีรายวิชาที่ตอบโจทย์ SDGs ของสหประชาชาติที่มาจากการวิจัย</p> <p>1.3 เปิดหลักสูตรระยะสั้นที่ตอบสนองตาม ยุทธศาสตร์ Future Workforce และ จัดทำแผนพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นที่ตอบสนองตาม ยุทธศาสตร์ Future Workforce โดยความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายใน</p>	<p>1. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ</p> <p>2. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม</p> <p>3. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์</p>	<p>1. สร้างกลไกติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ผู้เรียนและผู้รับบริการทุกปี เพื่อปรับหลักสูตรและบริการ รวมทั้งสร้างนวัตกรรมการจัดการ ทรัพยากร วิจัย และบริการวิชาการที่เป็นแนวทาง พิเศษ (Intelligent Risk)</p> <p>2. กำหนดให้มหาวิทยาลัยและส่วนงาน ประมาณการรายรับรายจ่ายจริงให้ตรงกับแต่ละช่วงเวลา และสรุปรายงานผลการใช้จ่ายรายไตรมาส เพื่อให้การวิเคราะห์ รายรับจริง รายจ่ายจริง เทียบกับนโยบายเป็นไปอย่างถูกต้อง</p> <p>3. แสวงหาความร่วมมือเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อยอดหลักสูตร และเกิดการรับรองมาตรฐานในระดับสากล</p> <p>3. กำหนดมาตรการหรือวิธีการดำเนินงานที่ทำให้ นักเรียนที่มีศักยภาพสูง หรือผู้ปกครองที่มีอำนาจตัดสินใจ เลือกมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นอันดับแรกในการศึกษาต่อ</p>	<p>1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ</p> <p>2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ</p> <p>3. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม</p> <p>4. ผู้อำนวยการสถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์</p>

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรม บริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
<p>1.4 สร้างแบบประเมินบัณฑิต ด้าน 21st century skills</p> <p>2. ปฏิรูประบบบริหารเงินทุนวิจัยและนวัตกรรม (จากแผนพัฒนาฯ (Transform) ข้อ 2.2.3 ด้านแผน ระบบการเงินและงบประมาณ)</p> <p>2.1 สร้างการขับเคลื่อน การจัดอันดับมหาวิทยาลัย (World Ranking) ให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย</p> <p>2.2 พิจารณาทบทวนแนวทางการจ้างผู้เชี่ยวชาญระดับสูง เพื่อร่วมสร้างผลงานด้านวิชาการและวิจัยในระดับสากล</p> <p>2.3 จัดสรรทุนวิจัย ผ่าน COE เพื่อสนับสนุนการสร้างงานวิจัยที่นำไปอ้างอิงได้จำนวนมาก</p> <p>2.4 ทำ MOU กับมหาวิทยาลัยนานาชาติเพื่อส่งเสริมการสร้างผลงานวิชาการ ในระดับนานาชาติ</p> <p>2.5 Postdoctoral Fellowship</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดสรรเงินไม่น้อยกว่า 20 ล้านบาท/ปี เพื่อดึงดูดบุคคลผู้มีความรู้เฉพาะใหม่ ที่มีคุณภาพสูงจากทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมทั้งต่างประเทศ ให้มาประจำที่ธรรมศาสตร์เป็นเวลา 1 ปี เพื่อผลิตผลงานตีพิมพ์คุณภาพสูงในระดับ Top 10% ของ Scopus ให้กับมหาวิทยาลัย - กำหนดให้อาจารย์ใหม่ที่สำเร็จการศึกษาปริญญาเอกไม่เกิน 5 ปีทุกคน ต้องยื่นสมัครขอรับทุนอัจฉริยภาพนักวิจัยรุ่นใหม่ เพื่อเป็นการผลักดันให้เร่งเดินไปบนเส้นทางการผลิตผลงานตีพิมพ์คุณภาพสูงเป็นไปได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น <p>2.6 เพิ่มผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ (Talent) ด้านการวิจัย</p> <ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มอาจารย์ที่มีผลงานวิจัยในระดับดีมาก ทั้งในและต่างประเทศ ที่เกษียณอายุแล้วให้มาทำงานใน มธ. - สรรหาผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษด้านการวิจัยเข้ามาทำงานใน มธ. - รับอาจารย์ใหม่ที่มีความสามารถด้านการทำวิจัย 		<ul style="list-style-type: none"> - จัดสรรทุนเรียนดี ประเภทต่าง ๆ เพื่อดึงดูดเด็กที่มีศักยภาพสูง 4. กำหนดนโยบายให้มีการร่วมมือกับภาคเอกชน และคู่ความร่วมมือ เพื่อสร้างงานวิจัยหรือนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ และสามารถแข่งขันได้ในตลาดสากล 5. กำหนดนโยบาย/มาตรการ/วิธีการดำเนินงาน ที่เกี่ยวกับการบูรณาการหลักสูตรข้ามศาสตร์ เชื่อมโยงสาขาวิชา สู่การสร้างนวัตกรรม 6. บูรณาการความร่วมมือกับคู่แข่งในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการวิชาการ 7. บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานในระบบนิเวศธุรกิจ (Eco system) 8. ทบทวนและปรับปรุงเกณฑ์ และมาตรการ ที่เกี่ยวกับบัณฑิตศึกษา เช่น เกณฑ์เกี่ยวกับการรับเข้า เกณฑ์การจบการศึกษา มาตรการส่งเสริมเพื่อช่วยในการจบการศึกษาและตีพิมพ์ผลงานวิทยานิพนธ์ 9. ทบทวนและปรับปรุง มาตรการ ที่เกี่ยวกับการหารายได้จากบริการวิชาการ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ 	

7) กำหนดผู้รับผิดชอบ

ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	<ol style="list-style-type: none"> 1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 3. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม 4. ผู้อำนวยการสถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์
หน่วยงานที่รับผิดชอบ (Data Owner)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กองแผนงาน 2. กองบริหารงานวิชาการ 3. กองบริหารการวิจัย 4. สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์

ประเด็นความเสี่ยงที่ 5: สถานการณ์ฉุกเฉิน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการบรรลุลวิสัยทัศน์ได้ (ภัยธรรมชาติ เหตุจลาจล โรคระบาด เป็นต้น)

ประเภทความเสี่ยง: ด้านความปลอดภัย จากอันตรายและภัยพิบัติ (Hazard and Disaster Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเหมาะสมของแผน BCP 2. ขาดการนำเอาแผน BCP มาใช้ในทางปฏิบัติ 3. ขาดการทบทวนแผน BCP 4. ความพอเพียงของทรัพยากรในการนำแผน BCP ไปปฏิบัติ 5. ความคล่องตัวและความพร้อมในการปรับแผนการดำเนินงาน 	สถานการณ์ฉุกเฉินอุบัติใหม่ที่เกินขอบเขตแผน BCP

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. มหาวิทยาลัยไม่สามารถปฏิบัติภารกิจหลักได้อย่างเต็มประสิทธิภาพทั้งด้านเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ

2. มีภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น รายรับลดลง (เช่น จากการลดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าบำรุงหอพัก)

3. มหาวิทยาลัยสูญเสียชื่อเสียง

4. มหาวิทยาลัยถูกลดทอนความสำคัญจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5. บุคลากร นักศึกษา ได้รับความเจ็บหรือเสียชีวิตเสียชีวิต

3) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย

(KRI): KRI 1: ระบบการทำงาน

KRI 2: มูลค่าทางการเงิน

KRI 3: การสูญเสียชีวิต

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	ส่งผลกระทบต่อระบบงานแต่ยังสามารถปฏิบัติหน้าที่ on site ได้ตามปกติ	สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจหลักทุกพันธกิจได้ภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉินภายในระยะเวลา 12 ชั่วโมง (on site)
2	มูลค่าความเสียหาย < 1 แสนบาท	มูลค่าความเสียหาย 1 แสนบาท ถึง 1 ล้านบาท
3	ไม่มีอาการบาดเจ็บ	บาดเจ็บเล็กน้อย

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

กำหนดให้ โอกาส (L) เป็น Leading indicator และ ผลกระทบ (I) เป็น Lagging indicator

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)		
		ระบบการทำงาน	มูลค่าทางการเงิน	การสูญเสียชีวิต
5 (สูงมาก)	ความถี่ของการเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินของมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นมากกว่า 2 ครั้ง ในรอบ 6 เดือน	มหาวิทยาลัย (ล้าปิดทำการหรือสามารถปฏิบัติหน้าที่ on site ได้ตามปกติ โดยใช้เวลามากกว่า 48 ชั่วโมง	มูลค่าความเสียหายมากกว่า 10 ล้านบาท	เสียชีวิต
4 (สูง)	ความถี่ของการเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินของมหาวิทยาลัยเกิดขึ้น 1 ครั้ง ในรอบ 6 เดือน	สามารถปฏิบัติหน้าที่ on site ได้ตามปกติ ภายใน 48 ชั่วโมง	มูลค่าความเสียหาย 1 ล้าน ถึง 10 ล้านบาท	ทุพพลภาพ หรือ พิการ
3 (ปานกลาง)	ความถี่ของการเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินของมหาวิทยาลัยเกิดขึ้น 1 ครั้ง ในรอบ 1 ปี	สามารถปฏิบัติหน้าที่ on site ได้ตามปกติ ภายใน 24 ชั่วโมง	มูลค่าความเสียหาย 1 แสนบาท ถึง 1 ล้านบาท	อาการบาดเจ็บ บาดเจ็บร้ายแรง ที่ต้องเข้าโรงพยาบาล
2 (ต่ำ)	ความถี่ของการเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินของ	สามารถปฏิบัติหน้าที่ on site ได้ตามปกติ ภายใน 12 ชั่วโมง	มูลค่าความเสียหาย < 1 แสนบาท	บาดเจ็บเล็กน้อย

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)		
		ระบบการทำงาน	มูลค่าทางการเงิน	การสูญเสียชีวิต
	มหาวิทยาลัยเกิดขึ้น 1 ครั้ง ในรอบ 2 ปี			
1 (ต่ำมาก)	ความถี่ของการเกิด สถานการณ์ฉุกเฉิน ของ มหาวิทยาลัยเกิดขึ้น 1 ครั้ง ในรอบ > 3 ปี	ส่งผลกระทบต่อ ระบบงานแต่ยังสามารถ ปฏิบัติหน้าที่ on site ได้ ตามปกติ	ไม่พบมูลค่าความ เสียหาย	ไม่มีอาการ บาดเจ็บ

5) ประเมินระดับความเสี่ยง

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

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (ปัจจุบัน)

คะแนน $L \times I : 3 \times 2 = 6$ (ปานกลาง)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (เป้าหมาย)

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

6) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมภายใน (ที่มีอยู่ เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรม บริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
ดำเนินการตามแผน BCP ที่มีอยู่	ฝ่ายบริหาร ศูนย์การศึกษา	1. สร้างกลไก ให้เกิดความพร้อมใช้งานของแผน BCP และเกิดการนำไปปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง - ทบทวนกระบวนการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องให้ครอบคลุม เช่น การ กำหนดประเด็นต่าง ๆ ของแผน ควรพิจารณาเหตุการณ์หรือปัจจัยที่สำคัญ และ เป็นปัจจุบัน ที่อาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย เพื่อให้ครอบคลุมในทุกด้าน ทุก มิติ เช่น การก่ออาชญากรรม การก่อการร้าย เป็นต้น - จัดทำคู่มือการบริหารความต่อเนื่องใหม่และทบทวนทุกปี	1. รองอธิการบดีฝ่าย บริหารศูนย์การศึกษา (ศูนย์รังสิต ศูนย์ท่า พระจันทร์ ศูนย์ลำปาง ศูนย์พญา) 2. รองอธิการบดีฝ่าย เทคโนโลยีสารสนเทศ

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรมควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
		<ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนมาตรการและแนวทางการฝึกซ้อมตามแผน และการวิเคราะห์ข้อมูลการฝึกซ้อม - รายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการตรวจทานแผน BCP ว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ และเป็นการเตรียมพร้อมสถานการณ์อยู่เสมอ 2. บูรณาการความร่วมมือของหน่วยงานภายใน ในการดำเนินการ ตามแผน BCP 3. จัดตั้งคณะกรรมการ BCP ของมหาวิทยาลัย เพื่อควบคุม กำกับดูแล การดำเนินงานด้าน BCP อย่างเป็นระบบ และเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของกระบวนการและการดำเนินงานด้าน BCP 	<ul style="list-style-type: none"> 3. ผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์ฯ 4. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายสื่อสารองค์กร

7) กำหนดผู้รับผิดชอบ

ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	<ul style="list-style-type: none"> 1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารศูนย์การศึกษา (ศูนย์รังสิต ศูนย์ท่าพระจันทร์ ศูนย์ลำปาง ศูนย์พญา) 2. รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ 3. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายสื่อสารองค์กร 4. ผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์ฯ
หน่วยงานที่รับผิดชอบ (Data Owner)	<ul style="list-style-type: none"> 1. กองบริหารศูนย์การศึกษา (ศูนย์รังสิต ศูนย์ท่าพระจันทร์ ศูนย์ลำปาง ศูนย์พญา) 2. สทส 3. งานสื่อสารองค์กร 4. โรงพยาบาลธรรมศาสตร์ฯ

ประเด็นความเสี่ยงที่ 6: ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Security Risk)

ประเภทความเสี่ยง: ด้านปฏิบัติงาน (Operation Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
<ul style="list-style-type: none"> 1. ขาดการป้องกันการรักษาความปลอดภัยในเครื่องคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัย 2. บุคลากรและนักศึกษา มธ. ขาดความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักรู้เกี่ยวกับภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> 1. การโจรกรรมข้อมูลที่สำคัญ Hacking, compromised, phishing ที่นำไปสู่การต่อรองเรียกร้องค่าเสียหาย การฟ้องร้องตามกฎหมาย PDPA / หรือการกระทำผิดตาม พรบ. PDPA ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ 2. ถูกโจมตี เจาะระบบ จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
<p>3. การเผยแพร่ข้อมูลส่วนบุคคลด้วยความรู้เท่าไม่ถึงการณ์</p> <p>4. ขาดการกำกับดูแลบริษัทคู่สัญญาที่สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศของ มธ.</p> <p>5. ขาดแผนนโยบายและมาตรการการรักษาความปลอดภัยด้านข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>6. มีช่องโหว่ในระบบซอฟต์แวร์และฐานข้อมูลของระบบงานภายในมหาวิทยาลัย</p> <p>7. ขาดระบบที่สามารถอัปเดตช่องโหว่ ที่อาจเกิดขึ้นกับทุกๆระบบซอฟต์แวร์และฐานข้อมูลของระบบงานภายในที่สำคัญ ของมหาวิทยาลัย</p> <p>8. การสำรองข้อมูล (Back up) ยังไม่ครอบคลุมทุกระบบงานของมหาวิทยาลัย</p> <p>9. ขาดการทำประกันภัย ด้านภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p>	<p>3. ความก้าวหน้าและความฉลาดของมิจฉาชีพ</p> <p>4. ภัยจากโปรแกรมหรือไวรัสที่มีอยู่ในระบบสารสนเทศ</p> <p>5. Technology Disruption</p> <p>6. กฎหมายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (PDPA)</p>

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- ข้อมูลเกิดการสูญหาย การโจรกรรมข้อมูลที่สำคัญ หรือถูกนำไปเผยแพร่ นำไปใช้ในทางที่ไม่เหมาะสม
- เกิดความเสียหายต่อระบบงาน ทำให้การปฏิบัติงานหยุดชะงักหรือล่าช้า
- มหาวิทยาลัยสูญเสียเวลา และทรัพย์สิน
- ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย

3) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย

(KRI): KRI 1: ระบบการทำงาน

KRI 2: มูลค่าทางการเงิน

KRI 3: ร้อยละของผู้ถูกหลอกลวงจากการทดสอบ Phishing E-Mail (อีเมลหลอกลวง)

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	มีการคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถตรวจสอบป้องกัน และแก้ไขปัญหาได้จากระบบการรักษาความปลอดภัย ไม่เกิดผลกระทบ (ไม่ใช่**ระบบซอฟต์แวร์และฐานข้อมูลของระบบงานภายในที่สำคัญ)	มีการคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบซอฟต์แวร์และฐานข้อมูลของระบบงานภายในที่สำคัญ และสามารถตรวจสอบป้องกัน และแก้ไขปัญหาได้จากระบบการรักษาความปลอดภัย ไม่เกิดผลกระทบ
2	มูลค่าความเสียหาย < 1 แสนบาท	มูลค่าความเสียหาย 1 แสนบาท ถึง 1 ล้านบาท
3	ผลทดสอบการพิชชิง มีผู้ถูกหลอกลวง ไม่เกินร้อยละ 1 ของผู้ได้รับการทดสอบ	ผลทดสอบการพิชชิง มีผู้ถูกหลอกลวง ไม่เกินร้อยละ 5 ของผู้ได้รับการทดสอบ

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

กำหนดให้ โอกาส (L) เป็น Leading indicator และ ผลกระทบ (I) เป็น Lagging indicator

ระดับ	โอกาส (L)	ร้อยละของผู้ถูกหลอกลวงจากการทดสอบการพิชชิง	ผลกระทบ (I)	
			ระบบการทำงาน	มูลค่าทางการเงิน
5 (สูงมาก)	ความถี่ของการเกิดภัยคุกคาม ด้านเทคโนโลยีกับ**ระบบซอฟต์แวร์และฐานข้อมูลของระบบงานภายในที่สำคัญเกิดขึ้นมากกว่า 3 ครั้งในรอบ 1 ปี	ผลทดสอบการพิชชิง มีผู้ถูกหลอกลวง มากกว่าร้อยละ 15 ของผู้ได้รับการทดสอบ	ระบบเทคโนโลยี **ระบบซอฟต์แวร์และฐานข้อมูลของระบบงานภายในที่สำคัญ ทั้ง 3 ระบบ ในมหาวิทยาลัยไม่สามารถใช้งานได้ ถูกโจรกรรมข้อมูลที่สำคัญ หรือถูกนำไปเผยแพร่ นำไปใช้ในทางที่ไม่เหมาะสม	มูลค่าความเสียหายมากกว่า 10 ล้านบาท
4 (สูง)	ความถี่ของการเกิดภัยคุกคาม ด้านเทคโนโลยีกับ**ระบบซอฟต์แวร์และฐานข้อมูลของระบบงานภายในที่สำคัญความถี่ของการเกิดภัยคุกคาม ด้านเทคโนโลยี	ผลทดสอบการพิชชิง มีผู้ถูกหลอกลวง ไม่เกินร้อยละ 15 ของผู้ได้รับการทดสอบ	ระบบเทคโนโลยี ระบบซอฟต์แวร์และฐานข้อมูลของระบบงานภายในที่สำคัญ ภายในมหาวิทยาลัยถูกโจมตี แต่ Recover กลับมาได้ และ	มูลค่าความเสียหาย 1 ล้านบาท ถึง 10 ล้านบาท

ระดับ	โอกาส (L)	ร้อยละของผู้ถูก หลอกหลวงจาก การทดสอบการฟิชซิง	ผลกระทบ (I)	
			ระบบการทำงาน	มูลค่าทาง การเงิน
	เกิดขึ้น 2 ถึง 3 ครั้งใน รอบ 1 ปี		ไม่มีข้อมูลสูญหาย ภายใน ระยะเวลา 8 ชั่วโมง	
3 (ปาน กลาง)	ความถี่ของการเกิดภัย คุกคามด้านเทคโนโลยี เกิดขึ้น 1 ครั้งในแต่ละปี	ผลทดสอบการฟิชซิง มีผู้ ถูกหลอกหลวง ไม่เกินร้อย ละ 10 ของผู้ได้รับการ ทดสอบ	มีการคุกคามด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ ใน ระบบซอฟต์แวร์และ ฐานข้อมูลของระบบงาน ภายในที่สำคัญ และ สามารถตรวจสอบ ป้องกัน และแก้ไขปัญหา ได้จากระบบการรักษา ความปลอดภัย ไม่เกิดผล กระทบ	มูลค่าความ เสียหาย 1 แสน บาท ถึง 1 ล้าน บาท
2 (ต่ำ)	ความถี่ของการเกิดภัย คุกคาม ด้านเทคโนโลยี เกิดขึ้น 1 ครั้ง ในรอบ 1 - 2 ปี	ผลทดสอบการฟิชซิง มีผู้ ถูกหลอกหลวง ไม่เกินร้อย ละ 5 ของผู้ได้รับการ ทดสอบ	มีการคุกคามด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถตรวจสอบ ป้องกัน และแก้ไขปัญหา ได้จากระบบการรักษา ความปลอดภัย ไม่เกิดผล กระทบ (ไม่ใช่**ระบบ ซอฟต์แวร์และฐานข้อมูล ของระบบงานภายในที่ สำคัญ)	มูลค่าความ เสียหาย < 1 แสนบาท
1 (ต่ำมาก)	ความถี่ของการเกิดภัย คุกคาม ด้านเทคโนโลยี เกิดขึ้น 1 ครั้ง ในรอบ > 2 ปี	ผลทดสอบการฟิชซิง มี ผู้ถูกหลอกหลวง ไม่เกิน ร้อยละ 1 ของผู้ได้รับ การทดสอบ	ไม่มีการคุกคามด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบสามารถใช้งานได้ ไม่ เกิดผลกระทบ	ไม่พบมูลค่าความ เสียหาย

**ระบบซอฟต์แวร์และฐานข้อมูลของระบบงานภายในที่สำคัญ คือ 1. ระบบฐานข้อมูลทะเบียนนักศึกษาของสำนักทะเบียน 2. ระบบฐานข้อมูลการเงินและบัญชี กองคลัง 3. ระบบฐานข้อมูลของกองทัพยากรมนุษย์

5) ประเมินระดับความเสี่ยง

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

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (ปัจจุบัน)

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

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (เป้าหมาย)

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

6) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรมควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
		<ol style="list-style-type: none"> 1. ตรวจสอบป้องกันภัยจากคุกคามทางด้านไซเบอร์ รวมถึงการบำรุงดูแลรักษาระบบให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง 2. สอบทาน ทบทวน ปรับปรุงนโยบายและมาตรการรักษาความปลอดภัยของระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม ทุกไตรมาส 3. การจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินในกรณีที่เกิดความเสียหาย(Academic Continuity Plan: ACP) และซ้อมรับสถานการณ์สมมติเสมอ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง 4. พัฒนาบุคลากร รวมถึงสร้างความตระหนักรู้ภัยไซเบอร์อย่างน้อย ไตรมาสละ 1 ครั้ง รวมถึงมีการแจ้งข่าวสารให้ความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกเดือน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างช่วงวัย 5. ทดสอบการลวงด้วยภัยไซเบอร์ (phishing) เพื่อประเมินความตระหนักรู้ ในด้านภัยไซเบอร์ อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง 6. ดำเนินการทดสอบระบบความปลอดภัยด้วยการทดสอบการเจาะระบบ (penetration test) ที่ครอบคลุมช่องโหว่ของระบบโครงสร้างพื้นฐาน และระบบสารสนเทศสำคัญ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง 7. ตรวจสอบข้อมูลรั่วไหลในดาร์กเว็บ (dark web) อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง 	รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

7) กำหนดผู้รับผิดชอบ

ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
หน่วยงานที่รับผิดชอบ (Data Owner)	สทส.

ประเด็นความเสี่ยงที่ 7: ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

ประเภทความเสี่ยง: ด้านการเงิน (Financial Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
<ol style="list-style-type: none"> 1. รายรับไม่เป็นไปตามที่เป้าหมายกำหนด 2. รายจ่ายเกินกว่าแผนการบริหารการใช้จ่าย 3. ไม่มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่เหมาะสม 4. ผลិតภัณฑ์ไม่ดึงดูดความสนใจ 5. ภาวะการมีต้นทุนคงที่สูงมากขึ้น 6. ขาดความสามารถในการสร้างรายได้เพื่อแข่งขันในตลาดสากล 7. ความสามารถในการลงทุนที่สูงกว่าอัตราเงินเฟ้อ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การลดงบประมาณสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของนโยบายของภาครัฐ 2. การที่ค่าธรรมเนียมการศึกษาลดลง เนื่องจากมีผู้จำนวนผู้เข้าศึกษาลดลง และ/หรือจากการลดค่าธรรมเนียมการศึกษา 3. สภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำหรือมีความผันผวนรุนแรง อัตราเงินเฟ้อต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน 4. ค่านิยมของผู้บริโภคต่อสินค้าและบริการเปลี่ยนแปลงไป และมหาวิทยาลัยปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น 5. มหาวิทยาลัย อื่นๆ /หน่วยงาน คู่แข่ง มีขีดความสามารถเหนือกว่า 6. การได้รับเงินสนับสนุน/เงินบริจาค จากภายนอกลดลง

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. ทำให้ต้องนำเงินสะสมมาใช้ในระดับที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย
2. ต้องยุติหรือชะลอโครงการที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย
3. ส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ

3) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย

(KRI): KRI 1: การใช้จ่ายเงินสะสมของมหาวิทยาลัย

KRI 2: ความสามารถในการทำงานได้ตามแผนยุทธศาสตร์ (ภายใต้ข้อจำกัดทางการเงิน)

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	ทุกส่วนงานใช้เงินสะสมตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด	ทุกส่วนงานใช้เงินสะสมตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด
2	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนยุทธศาสตร์มากกว่า ร้อยละ 85 (ภายใต้ข้อจำกัดทางการเงิน)	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนยุทธศาสตร์มากกว่า ร้อยละ 75 (ภายใต้ข้อจำกัดทางการเงิน)

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

กำหนดให้ โอกาส (L) เป็น Leading indicator และ ผลกระทบ (I) เป็น Lagging indicator

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (L)	
	รายได้ ระดับมหาวิทยาลัย	การใช้เงินสะสม*	ความสามารถในการทำงานได้ตามแผนยุทธศาสตร์
5 (สูงมาก)	รายได้ทุกแหล่งต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 10	มหาวิทยาลัย/ส่วนงานใช้เงินสะสมเกินเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไม่เกินร้อยละ 20 ของส่วนงานทั้งหมด	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนยุทธศาสตร์ น้อยกว่า ร้อยละ 55 (ภายใต้ข้อจำกัดทางการเงิน)
4 (สูง)	รายได้ทุกแหล่งต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ 0 – 10	มหาวิทยาลัย/ส่วนงานใช้เงินสะสมเกินเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไม่เกินร้อยละ 10 ของส่วนงานทั้งหมด	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนยุทธศาสตร์มากกว่า ร้อยละ 65 (ภายใต้ข้อจำกัดทางการเงิน)
3 (ปานกลาง)	รายได้ทุกแหล่งได้ตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 5	มหาวิทยาลัย/ส่วนงานใช้เงินสะสมเกินเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไม่เกินร้อยละ 5 ของส่วนงานทั้งหมด	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนยุทธศาสตร์มากกว่า ร้อยละ 75 (ภายใต้ข้อจำกัดทางการเงิน)
2 (ต่ำ)	รายได้ทุกแหล่งได้ตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 5	มหาวิทยาลัย/ทุกส่วนงานใช้เงินสะสมตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนยุทธศาสตร์มากกว่า ร้อยละ 85 (ภายใต้ข้อจำกัดทางการเงิน)
1 (ต่ำมาก)	รายได้ทุกแหล่งสูงกว่าเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 10	มหาวิทยาลัย/ทุกส่วนงานไม่นำเงินสะสมมาใช้ในส่วนของงบดำเนินงาน หรือเงินสะสมเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนยุทธศาสตร์มากกว่า ร้อยละ 95 (ภายใต้ข้อจำกัดทางการเงิน)

หมายเหตุ

*การใช้เงินสะสมเกินเกณฑ์ มีข้อกำหนดดังนี้

- หน่วยงานที่มีเงินสะสมต่ำกว่า 50 ล้านบาท ใช้ได้ไม่เกิน 15 %
- หน่วยงานที่มีเงินสะสมต่ำกว่า 50 – 300 ล้านบาท ใช้ได้ไม่เกิน 12.5%
- หน่วยงานที่มีเงินสะสมมากกว่า 300 ล้านบาทขึ้นไป ใช้ได้ไม่เกิน 10 %

5) ประเมินระดับความเสี่ยง

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

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (ปัจจุบัน)
คะแนน $L \times I : 3 \times 3 = 9$ (สูง)

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

6) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรม บริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
<p>1. มหาวิทยาลัยมีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้เงินสะสมของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานสังกัด พร้อมกับการติดตามการใช้เงินสะสมของมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ โดยการกำหนดให้ส่วนงานรายงานรายรับจริงและรายจ่ายจริงจากงบประมาณรายจ่ายจาก เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยเป็นราย</p> <p>2. Financial Sustainability Model สร้างความมั่นคงและยั่งยืนทางการเงินให้กับมหาวิทยาลัย ด้วยการสร้าง</p>	<p>1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ</p> <p>2. รองอธิการบดีฝ่ายการคลัง</p>	<p>1. กำหนด ทบทวน นโยบายในการกำหนดวงเงินสำรอง เพื่อรองรับความผันผวนด้านการเงิน และกำหนด ทบทวน แนวทางการบริหารจัดการเงินสะสมของมหาวิทยาลัย</p> <p>2. ทบทวนนโยบายและความเสี่ยงการลงทุน เพื่อมหาวิทยาลัยลงทุนในสินทรัพย์ที่มีความเสี่ยงสูงขึ้น หรือกล้าเสี่ยงลงทุนในรูปแบบใหม่</p> <p>3. กำหนด มาตรการ/นโยบาย เพื่อป้องกันการเสียโอกาสทางการเงิน และภาวะความเสี่ยงแฝงทางการเงิน</p>	<p>1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ</p> <p>2. รองอธิการบดีฝ่ายการคลัง</p>

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรม บริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
<p>รายได้ที่สม่ำเสมอจากการลงทุนและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเพิ่มมูลค่าพื้นที่ 3.5 ไร่ ในซอยงามดูพลี - โครงการวางผังพื้นที่รองรับรถไฟฟ้า - ขยายบทบาท TU-IP และสำนักงานบริหารทรัพย์สินและกีฬา - การบริหารเงินโดยบริษัทหลักทรัพย์มีอออาชีพ - Thammasat Endowment Fund กองทุนพัฒนามหาวิทยาลัย โดยนำเฉพาะดอกผลมาใช้เพื่อ <p>การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นโมเดลเดียวกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก</p> <ul style="list-style-type: none"> - Financial Sustainability Model - การระดมทุนเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์ลำปาง อย่างยั่งยืน - การจัดการรายได้จากการต่อยอดผลงานวิจัยและนวัตกรรม 		<p>4. ทบทวนหลักเกณฑ์ในการตรวจสอบพิจารณา โครงการ/หลักสูตร ที่เสี่ยงตนเอง เพื่อลดการนำเงินมหาวิทยาลัยไปสนับสนุนโครงการโครงการที่ขาดทุน</p> <p>5. ประเมินและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างรายได้</p> <p>6. ติดตามภาวะเศรษฐกิจจากภายนอกและภาวะทางงบประมาณสำหรับกำหนดนโยบายการบริหารการเงิน การคลังของมหาวิทยาลัย</p>	

7) กำหนดผู้รับผิดชอบ

ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	<ol style="list-style-type: none"> 1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ 2. รองอธิการบดีฝ่ายการคลัง
หน่วยงานที่รับผิดชอบ (Data Owner)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กองแผนงาน 2. กองคลัง

ประเด็นความเสี่ยงที่ 8: ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ถูกลดทอนความน่าเชื่อถือจากประชาคมธรรมศาสตร์
ประเภทความเสี่ยง: ด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
<ul style="list-style-type: none"> • การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของประชาคมธรรมศาสตร์ ที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย 	<ul style="list-style-type: none"> • มีสถานการณ์อันโหดร้าย ที่ทำให้มหาวิทยาลัยถูกกล่าวถึงในแง่ลบ และถูกวิพากษ์วิจารณ์แพร่กระจายเป็นวงกว้างในสื่อสังคมออนไลน์

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
<ul style="list-style-type: none"> การตอบสนอง/การดำเนินการ ของมหาวิทยาลัยที่ไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องเมื่อเกิดกระแสวิพากวิจารณ์ 	

2) ผลกระทบของความเสี่ยต่อมหาวิทยาลัย

- ผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
- ผลกระทบต่อความตั้งใจเข้าศึกษาของนักศึกษา
- ผลกระทบต่อความร่วมมือระหว่างแหล่งทุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย
- ผลกระทบต่อการทำงานของบัณฑิต

3) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย

(KRI): KRI 1: การเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์

KRI 2: ร้อยละการดำเนินงานทำของบัณฑิต

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	เสียหายต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย แต่มหาวิทยาลัยสามารถจำกัดขอบเขตความเสียหายได้	เสียหายต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย แต่มหาวิทยาลัยสามารถจำกัดขอบเขตความเสียหายได้อยู่ภายในประเทศ
2	ร้อยละการดำเนินงานทำของบัณฑิตมากกว่าร้อยละ 95	ร้อยละการดำเนินงานทำของบัณฑิตมากกว่าร้อยละ 90

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

กำหนดให้ โอกาส (L) เป็น Leading indicator และ ผลกระทบ (I) เป็น Lagging indicator

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (L)	
		การเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์	การดำเนินงานทำของบัณฑิต
5 (สูงมาก)	- มีสื่อ social ลงข่าวลบในวงกว้างทั้งในประเทศและต่างประเทศ และมธ.ไม่ชี้แจงหรือ	เสียหายต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และถูกลดระดับความสัมพันธ์จากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ (เช่น MOU)	น้อยกว่าร้อยละ 80

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (L)	
		การเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์	การดำเนินงานทำของบัณฑิต
	- มีสื่อกระแสหลักลงข่าวมธ.ทางลบ (ทีวี/หนังสือพิมพ์ ทั้งในและต่างประเทศ) ติดต่อกันเกิน 5 วัน		
4 (สูง)	- มีสื่อsocial ลงข่าวลบในวงกว้างทั้งในประเทศและต่างประเทศและมธ.ชี้แจงได้ภายใน มากกว่า 48 ชั่วโมง หรือ - มีสื่อกระแสหลักลงข่าวมธ.ทางลบ (ทีวี/หนังสือพิมพ์ในประเทศ) ติดต่อกันเกิน 5 วัน	เสียหายต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และเผยแพร่เนื้อหาออกต่างประเทศ	มากกว่าร้อยละ 80 - 85
3 (ปานกลาง)	- มีสื่อsocial ลงข่าวลบในวงกว้างและมธ.ชี้แจงได้ภายใน 48 ชั่วโมง หรือ - มีสื่อกระแสหลักลงข่าวมธ.ทางลบ (ทีวี/หนังสือพิมพ์ในประเทศ) ติดต่อกันไม่เกิน 5 วัน	เสียหายต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย แต่มหาวิทยาลัยสามารถจำกัดขอบเขตความเสียหายได้อยู่ภายในประเทศ	มากกว่าร้อยละ 85 - 90
2 (ต่ำ)	- มีสื่อ social ลงข่าวลบในวงกว้างและมธ.ชี้แจงได้ภายใน 24 ชั่วโมง หรือ ไม่มีสื่อกระแสหลักลงข่าวมธ.ทางลบ (ทีวี/หนังสือพิมพ์ในประเทศ)	เสียหายต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย แต่มหาวิทยาลัยสามารถจำกัดขอบเขตความเสียหายได้	มากกว่าร้อยละ 90 - 95
1 (ต่ำมาก)	- มีสื่อsocial ลงข่าวลบในวงแคบ และมธ.ชี้แจงได้ภายใน 12 ชั่วโมง หรือ - ไม่มีสื่อกระแสหลักลงข่าว มธ.ทางลบ (ทีวี/หนังสือพิมพ์ในประเทศ)	มหาวิทยาลัยไม่มีข่าวเสียหายที่ส่งผลต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	มากกว่าร้อยละ 95

5) ประเมินระดับความเสี่ยง

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

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (ปัจจุบัน)
คะแนน $L \times I : 3 \times 3 = 9$ (สูง)

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

6) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรมควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
		1. การป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดการถูกลดทอนความน่าเชื่อถือ - ส่งเสริมจริยธรรม และการแสดงออกพฤติกรรมที่พึงประสงค์กับประชาคมธรรมศาสตร์ - กำหนด วางมาตรการลงโทษ เมื่อพบการแสดงออกทางจริยธรรม หรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม - มีการจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์สถานการณ์ อย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเพื่อตอบสนองสถานการณ์ของผู้บริหาร - สื่อสารมาตรการให้ประชาคมธรรมศาสตร์รับทราบ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ และปฏิบัติ 2. การตอบสนองต่อเหตุการณ์ - มีแนวทาง/ข้อกำหนด สำหรับการบริหารจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ในการแก้ไขสถานการณ์ (Protocol) 3. จัดทำแผนสื่อสารและสร้างภาพลักษณ์องค์กร ทั้งในระดับส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัย 4. มีระบบรับฟังเสียงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายสื่อสารองค์กร 2. รองอธิการบดีฝ่ายการนักศึกษา 3. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4. รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. ผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์ฯ

7) กำหนดผู้รับผิดชอบ

ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	1. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายสื่อสารองค์กร 2. รองอธิการบดีฝ่ายการนักศึกษา 3. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4. รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. ผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์ฯ
หน่วยงานที่รับผิดชอบ (Data Owner)	1. งานสื่อสารองค์กร 2. กองกิจการนักศึกษา 3. กองทรัพยากรมนุษย์ 4. สทส. 5. โรงพยาบาลธรรมศาสตร์ฯ

ประเด็นความเสี่ยงที่ 9: ภัยจากภาวะด้านสุขภาพจิตที่กระทบต่อนักศึกษา

ประเภทความเสี่ยง: ด้านปฏิบัติงาน (Operation Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1. ความคาดหวังและการปรับตัวของนักศึกษาต่อการชีวิตในมหาวิทยาลัย	1. สภาพแวดล้อมทางสังคมที่ส่งผลกระทบต่อภาวะสุขภาพจิต
2. ระบบการดูแลนักศึกษาภายในมหาวิทยาลัยและหอพัก	2. ความคาดหวังของผู้ปกครอง
3. ความสัมพันธ์ระหว่างนักศึกษาและอาจารย์	

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. นักศึกษา ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทั้งด้านการเรียนและการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย
2. การสูญเสียชีวิตจากภาวะด้านสุขภาพจิต
3. มหาวิทยาลัยสูญเสียชื่อเสียง และถูกลดทอนความสำคัญจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย (KRI):

KRI 1: ค่าเฉลี่ยคะแนนสุขภาพจิตจากผลสำรวจสภาวะสุขภาพจิตของนักศึกษา¹ (ทุก ๆ 3 เดือน)

KRI 2: จำนวนนักศึกษาที่เสียชีวิตจากความล้มเหลวของระบบความปลอดภัยด้านสุขภาพ

KRI 3: ร้อยละของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากภาวะสุขภาพจิต

เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	ค่าเฉลี่ยคะแนนสุขภาพจิต อยู่ในช่วง 30.01 - 34.00 คะแนน	ค่าเฉลี่ยคะแนนสุขภาพจิต อยู่ในช่วง 27.01 - 30.00 คะแนน
2	ไม่มีจำนวนนักศึกษาที่เสียชีวิต หรือเกิดอันตราย จากความล้มเหลวของระบบความปลอดภัยด้านสุขภาพ	ไม่มีจำนวนนักศึกษาที่เสียชีวิต หรือเกิดอันตราย จากความล้มเหลวของระบบความปลอดภัยด้านสุขภาพ
3	นักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากภาวะสุขภาพจิต เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา ไม่เกินร้อยละ 5 ของนักศึกษาทั้งหมด	นักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากภาวะสุขภาพจิต เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา ร้อยละ 6 - 10 ของนักศึกษา

หมายเหตุ 1. ค่าเฉลี่ยคะแนนสุขภาพจิตจากผลสำรวจสภาวะสุขภาพจิตของนักศึกษา¹ อ้างอิงจากเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับสุขภาพจิตของคนทั่วไป จาก การสำรวจสุขภาพจิต(ความสุข)ของคนในประเทศไทย พ.ศ. 2563 โดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ

2. นักศึกษา หมายถึง นักศึกษาในระดับปริญญาตรี

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

กำหนดให้ โอกาส (L) เป็น Leading indicator และ ผลกระทบ (I) เป็น Lagging indicator

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)		
		ค่าเฉลี่ยคะแนนสุขภาพจิต	จำนวนนักศึกษาเสียชีวิตความล้มเหลวของระบบความปลอดภัยด้านสุขภาพ	ร้อยละของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกิน
5 (สูงมาก)	จำนวนนักศึกษาเข้ารับปรึกษาปัญหาด้านสุขภาพจิต กับหน่วยงานของมหาวิทยาลัย มากกว่าร้อยละ 20 ของจำนวนนักศึกษา	ค่าเฉลี่ยคะแนนสุขภาพจิตต่ำกว่า 24.00 คะแนน	มีนักศึกษา เสียชีวิตจากความล้มเหลวของระบบความปลอดภัยด้านสุขภาพ	มากกว่าร้อยละ 15 ของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาเป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา
4 (สูง)	จำนวนนักศึกษาเข้ารับปรึกษาปัญหาด้านสุขภาพจิต กับหน่วยงานของมหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างร้อยละ 15 - 20 ของจำนวนนักศึกษา	ค่าเฉลี่ยคะแนนสุขภาพจิตอยู่ในช่วง 24.01 – 27.00 คะแนน	มีนักศึกษา พิกัด หรือ ทูพลภาพ จากความล้มเหลวของระบบความปลอดภัยด้านสุขภาพ	ร้อยละ 11-15 ของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาเป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา
3 (ปานกลาง)	จำนวนนักศึกษาเข้ารับปรึกษาปัญหาด้านสุขภาพจิต กับหน่วยงานของมหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างร้อยละ 10 - 15 ของจำนวนนักศึกษา	ค่าเฉลี่ยคะแนนสุขภาพจิตอยู่ในช่วง 27.01 – 30.00 คะแนน	มีนักศึกษา บาดเจ็บ จากความล้มเหลวของระบบความปลอดภัยด้านสุขภาพ	ร้อยละ 6 - 10 ของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาเป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา
2 (ต่ำ)	จำนวนนักศึกษาเข้ารับปรึกษาปัญหาด้านสุขภาพจิต กับหน่วยงานของมหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างร้อยละ 5 - 10 ของจำนวนนักศึกษา	ค่าเฉลี่ยคะแนนสุขภาพจิตอยู่ในช่วง 30.01 – 34.00 คะแนน	มีนักศึกษา พยายามทำร้ายร่างกายตนเอง หรือ พยายามฆ่าตัวตาย แต่สามารถยับยั้งได้	ไม่เกินร้อยละ 5 ของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาเป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา
1 (ต่ำมาก)	จำนวนนักศึกษาเข้ารับปรึกษาปัญหาด้านสุขภาพจิต กับหน่วยงานของมหาวิทยาลัย ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของจำนวนนักศึกษา	ค่าเฉลี่ยคะแนนสุขภาพจิตมากกว่า 34.01 คะแนน	ไม่มีจำนวนนักศึกษาที่เสียชีวิตหรือเกิดอันตราย จากความล้มเหลวของระบบความปลอดภัยด้านสุขภาพ	ไม่มีผลกระทบต่อความสำเร็จการศึกษาตามแผนของหลักสูตร

5) ประเมินระดับความเสี่ยง

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

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (ปัจจุบัน)

คะแนน $L \times I : 1 \times 5 = 5$ (สูง)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (เป้าหมาย)

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

6) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรม บริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
<ol style="list-style-type: none"> สื่อสารให้นักศึกษาเข้าถึงที่พึ่งพา(ศูนย์VIVA) และให้มีรูปแบบการบริการเชิงรุก เพิ่มระบบการดูแลนักศึกษาให้ครอบคลุมทั้งหอพักภายในมหาวิทยาลัย และ หอพัก ภายนอกมหาวิทยาลัย จัดตั้งสายด่วนสุขภาพจิต และช่องทางปรึกษาปัญหาสุขภาพจิต ส่งเสริม/พัฒนาทักษะ “การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่ดี” ของอาจารย์ ให้สามารถให้คำแนะนำและช่วยเหลือนักศึกษาเมื่อต้องเผชิญกับภาวะสุขภาพจิตเบื้องต้นได้ 	<ol style="list-style-type: none"> รองอธิการบดีฝ่ายการนักศึกษา รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ 	<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมและผลักดันให้ทุกคณะมีเจ้าหน้าที่และระบบให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา เพื่อให้สะดวกแก่การเข้ารับบริการของนักศึกษามากขึ้น และสร้างเครือข่ายในการจัดบริการให้คำปรึกษาร่วมกันระหว่างกลุ่มคณะ จัดทำระบบ Mental Health Screening เพื่อให้นักศึกษาสามารถทำแบบประเมินภาวะสุขภาพจิตได้ด้วยตนเอง เพิ่มกิจกรรมส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าใจและสามารถดูแลสุขภาพจิตใจของตนเองได้ เพิ่มช่องทางการให้บริการแก่นักศึกษาให้มากขึ้นและครอบคลุมทั้ง 4 ศูนย์การศึกษา โดยให้คณะและศูนย์การศึกษาต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น จัดกิจกรรม Work on campus เพื่อช่วยเหลือนักศึกษาทุนหรือมีรายได้น้อย ให้มีโอกาสได้ทำงานระหว่างเรียนและมีรายได้เสริม จัดตั้งคณะกรรมการประสานงานหอพักภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มกำลังในการดูแลนักศึกษาที่อาศัยอยู่ในหอพักนอก มหาวิทยาลัยควรจัดสรรอัตราเพิ่มสำหรับผู้ใช้บริการด้านจิตวิทยา เพื่อที่จะสามารถให้บริการได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> รองอธิการบดีฝ่ายการนักศึกษา รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์ฯ

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรม บริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
5. สร้างสภาพแวดล้อม ทางการเรียน และการ ทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และการทำงาน 6 พัฒนาระบบห้องเรียน ให้มีมาตรฐานและแก้ไข ปัญหาได้จริง			

7) กำหนดผู้รับผิดชอบ

ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	<ol style="list-style-type: none"> 1. รองอธิการบดีฝ่ายการนักศึกษา 2. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ 4. ผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์ฯ
หน่วยงานที่รับผิดชอบ (Data Owner)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กองกิจการนักศึกษา 2. กองทรัพยากรมนุษย์ 3. กองแผนงาน 4. โรงพยาบาลธรรมศาสตร์ฯ