

แผนบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีงบประมาณ 2565

กรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ปีงบประมาณ 2563

1. บทนำ

มหาวิทยาลัยตระหนักดีว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดีของมหาวิทยาลัย ที่จะเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยบรรลุวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน โดยช่วยให้มหาวิทยาลัยมีการตัดสินใจที่ดีขึ้น มองเห็นโอกาสสู่เป้าหมาย และสามารถบรรเทาผลกระทบที่สำคัญที่อาจเกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อกำหนดกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานของกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำไปใช้กับหน่วยงานในมหาวิทยาลัย

2.2 เพื่อให้แน่ใจว่ามีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและมีการควบคุมระดับความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

3. ขอบเขต

นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กำหนดให้ใช้กับทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย หน่วยงานภายใน ระบบงาน โครงการ กิจกรรมของมหาวิทยาลัย รวมถึงบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย

4. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

4.1 มหาวิทยาลัยบริหารงานโดยใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องสนับสนุนการบริหารงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ แผนงานประจำปี และโครงการ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในกระบวนการในการบริหารงาน ตัดสินใจ วัฒนธรรมการบริหารงาน และการปฏิบัติงานประจำ

4.2 ให้มหาวิทยาลัยและทุกส่วนงานมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

4.3 ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับเป็นเจ้าของความเสี่ยงตามขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในคำสั่งแต่งตั้งผู้บริหาร คำสั่งจ้าง รวมถึงข้อตกลงในการปฏิบัติงาน และข้อตกลงในการมอบหมายงาน

4.4 มหาวิทยาลัยไม่ยอมรับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ ความสามารถในการแข่งขัน ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง สภาพคล่องทางการเงิน ขวัญและกำลังใจ ระบบงานสำคัญของมหาวิทยาลัย สังคมและชุมชนรอบมหาวิทยาลัย และสถานการณ์การดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก (ตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไป) และจะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขออนุมัติต่อสภามหาวิทยาลัย/คณะกรรมการประจำหน่วยงาน

กรณีความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยต้องตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นทันทีและหามาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอีก ได้แก่

4.4.1 มหาวิทยาลัยไม่ยอมรับความเสี่ยงทุกปัจจัยที่เป็นต้นเหตุของการทุจริตโดยผู้มีหน้าที่บริหารแผนคือ ฝ่ายกฎหมาย และ/หรือ สถาบันสัญญาธรรมศักดิ์

- 4.4.2 มหาวิทยาลัยไม่ยอมรับความเสี่ยงในระบบปฏิบัติทุกกรณีที่เกิดจากผู้ไม่ได้รับอนุญาตจากมหาวิทยาลัยเข้าถึงระบบข้อมูล สารสนเทศของมหาวิทยาลัยในลักษณะผิดกฎหมาย
- 4.4.3 มหาวิทยาลัยไม่ยอมรับความเสี่ยงทางกฎหมายในทุกกรณีที่เกิดการไม่ปฏิบัติ หรือปฏิบัติไม่ครบถ้วนนำมาซึ่งการถูกระงับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
- 4.4.4 มหาวิทยาลัยไม่ยอมรับความเสี่ยงหากเงินทุนสะสมของ มธ.ลดน้อยลงเหลือไม่ถึงร้อยละ 50 หรือรายได้ลดน้อยกว่าเป้าหมายร้อยละ 40
- 4.4.5 มหาวิทยาลัยไม่ยอมรับความเสี่ยงหากมีการสูญเสียชีวิตของนักศึกษา บุคลากร และผู้รับบริการที่มีเหตุมาจากความบกพร่อง ความไม่พร้อมของสถานที่ห้องปฏิบัติการ และประมาทของมหาวิทยาลัย เว้นแต่กรณีทางการแพทย์ของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์ให้เป็นนโยบายของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์
- 4.4.6 มหาวิทยาลัยจะไม่ยอมรับความเสี่ยงหากมีบุคลากรอายุงานตั้งแต่ 0 - 5 ปี ลาออกในครั้งเดียวหรือหลายครั้งรวมกันในรอบ 3 เดือนมากกว่าร้อยละ 50
- 4.4.7 มหาวิทยาลัยจะไม่ยอมรับความเสี่ยงทุกกรณีที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับคณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปถูกสอบสวน/ลงโทษในเรื่องตำแหน่งหน้าที่จากหน่วยงานภายในและภายนอก
- 4.4.8 มหาวิทยาลัยจะไม่ยอมรับความเสี่ยงกรณีหลักสูตรของ มธ. ไม่ผ่านการรับรองจากองค์กรที่เชื่อถือได้ หรือไม่ผู้สนใจเข้าศึกษาติดต่อกัน 3 ปี
- 4.4.9 มหาวิทยาลัยจะไม่ยอมรับความเสี่ยงกรณีงานวิจัยของมหาวิทยาลัยถูกตรวจพบว่าลอกเลียนงานวิจัยอื่น หรือไม่ผ่านการตรวจรับงานจากผู้ว่าจ้าง
- 4.4.10 มหาวิทยาลัยจะไม่ยอมรับความเสี่ยงกรณีการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยที่ส่งกระทบทางลบต่อชุมชนหรือสังคม/ชุมชนฟ้องร้องต่อหน่วยงานปกครอง/ศาล
- 4.5 ให้มีการบริหารความเสี่ยงจากวัตถุประสงค์ของการบริหารงาน โดยมีกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้
- 4.5.1 ระบุความเสี่ยงการดำเนินงานทั้งปัจจัยภายในและภายนอกทั้งที่เป็นด้านบวกและด้านลบที่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ ระบบปฏิบัติการ กฎหมาย และรายงานทางการเงิน
- 4.5.2 ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่ระบุไว้ ซึ่งมหาวิทยาลัยและหน่วยงานสามารถกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อการประเมินโอกาสและผลกระทบให้ที่เหมาะสมกับบริบทของส่วนงาน
- 4.5.3 การจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อการตอบสนองต่อความเสี่ยง ให้พิจารณาปัจจัยที่มีความเสี่ยงสูง-สูงมาก (ระดับ 9 ขึ้นไป) หรือลักษณะของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลมหาวิทยาลัยในทางบวกหรือลบที่รุนแรงกับระดับความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- 4.5.4 การตอบสนองต่อความเสี่ยง ให้พิจารณาถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความเสี่ยง ในประเด็นที่มีความคุ้มค่า และมีประโยชน์ โดยมาตรการที่เสนอให้พิจารณาจากแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม และคู่มือปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับผลการประเมินโอกาสและผลกระทบ เว้นแต่เรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่มีผลกระทบสูงถึงสูงมาก และมหาวิทยาลัยไม่มีประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว ให้ขอการสนับสนุนจากสภา

มหาวิทยาลัยเพื่อให้มั่นใจถึงผลสำเร็จ และให้ถือว่าแผนบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน การตอบสนองต่อความเสี่ยงในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความต่อเนื่องอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารศูนย์วิจัย

- 4.5.5 ในกรณีปกติจะมีการติดตามและทบทวนความเสี่ยงมหาวิทยาลัยดำเนินการปีละ 2 ครั้ง เว้นแต่ในเรื่องที่มีการเปลี่ยนแปลงและกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยโดยที่มหาวิทยาลัยไม่ได้คาดหมายเรื่องนั้นมาก่อนให้ตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นในทันที
- 4.5.6 การสื่อสารและการประเมินความสำเร็จ จะสื่อสารนโยบายการบริหารความเสี่ยงผ่านสื่อและช่องทางที่มหาวิทยาลัยจัดให้และให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประเมินความสำเร็จของระบบบริหารความเสี่ยง

5. การกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยง

- 5.1 การบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย ให้รายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง และนำเสนอสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- 5.2 การบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน ให้รายงานผลต่อคณะกรรมการประจำหน่วยงาน และให้คณะกรรมการประจำหน่วยงานรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- 5.3 ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่อปัจจัยเสี่ยงใดที่ไม่ตอบสนองต่อข้อเสนอของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือไม่ตอบสนองต่อข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าชี้แจงเหตุดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

6. วิธีการ

ใช้ตามกรอบมาตรฐานของกรมบัญชีกลางและมาตรฐานสากล COSO

7. หน้าที่ความรับผิดชอบ

- 7.1 สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ให้ความเห็นชอบนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการประจำหน่วยงานอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน
- 7.2 คณะกรรมการตรวจสอบ ทำหน้าที่สอบทานความเรียบร้อย ครบถ้วน และความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในผ่านการตรวจสอบภายในของสำนักงานตรวจสอบภายในเป็นประจำทุกปี รวมถึงติดตามการปรับปรุงประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน
- 7.3 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่กำหนดและทบทวนนโยบาย หลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ส่งเสริม สื่อสาร กำกับติดตาม และประเมินความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงและนำเสนอผลต่อสภามหาวิทยาลัย
- 7.4 ส่วนงานต่างๆของ มธ. ทำหน้าที่ให้มีการดำเนินการตามกรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- 7.5 ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ รับผิดชอบในการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ งานโครงการ จัดลำดับความเสี่ยง พร้อมทั้งเสนอมาตรการที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงกับผู้บริหารหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

- 7.6 กองพัฒนาคุณภาพ ทำหน้าที่พัฒนาระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยง สนับสนุนองค์ความรู้ ประกอบการดำเนินงานตามกลไกการบริหารความเสี่ยง

8. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการทบทวนความเสี่ยงทุกปี โดยจะเสนอสภามหาวิทยาลัย/ เพื่ออนุมัติ

9. ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และกำหนดให้การระบุประเด็นความเสี่ยง ต้องพิจารณาครอบคลุมทั้งความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นการระบุปัจจัยที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้ ปัจจัยความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. ปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร อาจอยู่ในลักษณะดังต่อไปนี้

- ความเสี่ยงด้านทรัพยากรการเงิน
- ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์
- ความเสี่ยงด้านทรัพยากรกายภาพ
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
- ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรมองค์กร

2. ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกองค์กร อาจอยู่ในลักษณะดังต่อไปนี้

- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง
- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางประชากร
- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางข้อกำหนดผลิตภัณฑ์
- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ร้าย-ภัยพิบัติต่างๆที่อาจเกิดขึ้น

การระบุผลกระทบของความเสียหาย

ผลกระทบของความเสียหายแบ่งออกเป็น 8 ด้าน คือ

- ด้านระเบียบกฎหมาย
- ด้านขวัญและกำลังใจ
- ด้านความสูญเสีย
- ด้านสภาพคล่องทางการเงิน
- ด้านระบบงาน
- ด้านยุทธศาสตร์
- ด้าน CSR
- ด้านชื่อเสียง

การประเมินโอกาสและผลกระทบ

เป็นการให้คะแนนโอกาสและคะแนนความเสียหายของแต่ละประเด็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และหาผลคูณโดยนำค่าคะแนนมาคูณกัน แปลค่าว่าเป็นประเด็นความเสี่ยงในระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือสูงมาก (รายละเอียดเกณฑ์การประเมินโอกาสและผลกระทบในด้านต่างๆ ตามเอกสารแนบ)

ผลกระทบ	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
		1	2	3	4	5
โอกาสที่จะเกิด						

การจัดลำดับความเสี่ยงในแต่ละระดับ

- ระดับความเสี่ยงต่ำ (L) : เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่จำเป็นต้องเสนอกิจกรรมบริหารความเสี่ยงโดยให้ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมเดิม
- ระดับความเสี่ยงปานกลาง (M) : เป็นระดับความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวังหรือทบทวนมาตรการเดิมที่มีอยู่ เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ส่งผลกระทบ
- ระดับความเสี่ยงสูง (H) : เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยการเสนอกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม
- ระดับความเสี่ยงสูงมาก (VH) : เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยการเสนอมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที

* ทั้งนี้มหาวิทยาลัยจะดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงทุกปัจจัยตั้งแต่มุมมองระดับ 9 ขึ้นไป

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 รวมทั้งกำหนดมาตรการเบาเทาความเสียหายในกรณีที่ไม่สามารถป้องกันได้

4. **ยอมรับความเสี่ยง Take – Accept** เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่มีผลประเมินในระดับต่ำหรือปานกลาง ทำให้ไม่ต้องกำหนดกิจกรรมบริหารความเสี่ยง แต่ยังคงติดตามระดับความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลง

10. การรายงานและการติดตามแผนบริหารความเสี่ยง

1. ฝ่ายพัฒนาคุณภาพในฐานะเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะติดตามเฉพาะความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย ส่วนในระดับหน่วยงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานแต่งตั้งทำหน้าที่ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

2. ให้ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยรายงานการดำเนินงานของฝ่ายมาที่ฝ่ายพัฒนาคุณภาพทุก 6 เดือน พร้อมกับผลการวิเคราะห์ความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง โดยจะนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทุก 6 เดือน และรายงานผลต่อสภามหาวิทยาลัยปีละ 1 ครั้ง

3. ให้สำนักงานตรวจสอบภายใน สอบทานผลการดำเนินงานและความมีประสิทธิภาพการควบคุมภายใน รวมถึงในระดับมหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกปี และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

11. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง พิจารณา 2 ลักษณะ คือ

1. โอกาสและความเสียหายที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้นลดลงเพียงใด
2. ปัจจัยเสี่ยงนั้นได้เกิดขึ้นและส่งผลเสียหรือไม่เพียงใด หากไม่เกิดขึ้นเป็นเพราะสาเหตุใด

ผลจากการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงนี้ จะเป็นข้อมูลในการนำไประบุประเด็นความเสี่ยงในปีต่อไป โดยการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ อาจทำให้ประเด็นความเสี่ยงนั้นไม่ใช่ประเด็นความเสี่ยงในปีต่อไปอีก

แผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2565 (ระดับความสูงกว่า 9)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : Future Workforce สร้างพลังการทำงานแห่งอนาคต

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการ ความเสี่ยงที่มีอยู่	Score ความเสี่ยง			แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาที่ ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
		ความ เสียหาย	โอกาส	รวม			
หลักสูตรที่มีอยู่ ยังไม่เป็นไปตามยุทธศาสตร์ใหม่ที่ส่งเสริมสร้างทักษะแห่งอนาคตให้บัณฑิต	1.1 ฝ่ายวิชาการกำหนดกรอบแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตร สำหรับปีการศึกษา 2566 เป็นการบริหารปรับปรุงให้เป็นไปตามทิศทางการปัจจุบันและอนาคต อาทิ ทุกหลักสูตรมุ่งพัฒนาทักษะ "Skill-focused Curriculum" สร้าง Common Core Courses & Resources Sharing ระหว่างหลักสูตรต่าง ๆ ภายในคณะ สนับสนุนการพัฒนา e-Learning สำหรับวิชาพื้นฐาน และ Common Core ในคณะฯ 2.1 ให้ทุนคณะ 5 รายวิชา เพื่อให้มีรายวิชาเพิ่มขึ้น	4	3	12	H	1. สร้างแบบทดสอบ Skill Set 2. สนับสนุนให้ทุกคณะมีรายวิชาที่ตอบโจทย์ SDGs ของสหประชาชาติที่มากจากการวิจัย	ฝ่ายวิชาการ
คณะ/คณาจารย์บางส่วนยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการศึกษา รายวิชาและหลักสูตรรูปแบบออนไลน์		4	4	16	H	1. จัด Workshop การจัดการศึกษาแบบหลักสูตรออนไลน์ 2. จัดทำคู่มือการจัดการศึกษาแบบหลักสูตรออนไลน์	ฝ่ายวิชาการ

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการ ความเสี่ยงที่มีอยู่	Score ความเสี่ยง				แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาที่ ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
		ความ เสียหาย	โอกาส	รวม	ระดับ			
ผู้เรียนบางส่วนยังไม่รู้จัก หลักสูตรและรูปแบบการเรียนรู้ ออนไลน์ของมหาวิทยาลัย	3.1 เผยแพร่รายละเอียดและเส้นทาง การเรียนรู้ในเว็บไซต์ของสภากลเลน	4	3	12	H	1. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ ผลการดำเนินงานของหลักสูตร ปัจจุบันที่ดำเนินการแล้ว 2. รวบรวมหลักสูตรจากผู้เรียนที่ สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตร ออนไลน์	ปีงบประมาณ 2565	ฝ่ายวิชาการ
การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น เพื่อตอบสนององยุทธศาสตร์ Future Workforce ของ มหาวิทยาลัย	มีบุคลากรสาขาวิชาการและสาย สนับสนุนวิชาการ และสถานที่ที่พร้อม สำหรับการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น	4	3	12	H	1. จัดทำแผนพัฒนาหลักสูตร ระยะสั้นที่ตอบสนองตาม ยุทธศาสตร์ Future Workforce โดยความร่วมมือ จากหน่วยงานต่างๆ ทั้ง ภายในและภายนอก 2. เปิดหลักสูตรระยะสั้นที่ ตอบสนองตามยุทธศาสตร์ Future Workforce 3. เผยแพร่องค์ความรู้ที่ ตอบสนองตามยุทธศาสตร์ Future Workforce	ปีงบประมาณ 2565	ฝ่ายบริหาร ศูนย์ต่างๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : Future Workplace พัฒนาที่ทำงานแห่งอนาคต

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	Score ความเสี่ยง			แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาที่ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
		ความเสียหาย	โอกาส	รวม			
ภัยพิบัติจากธรรมชาติ ด้าน อุทกภัย มีผลกระทบตอ ชีวิต และทรัพย์สิน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ลอกพอระบายน้ำ 2. เตรียมเครื่องสูบน้ำให้พร้อมใช้งาน 3. ประสานงานกับเทศบาลตำบลบึงยางคึกในการนำกระสอบทรายมาวางบริเวณ/จุดพื้นที่เสี่ยง 4. ตรวจสอบความเรียบร้อย ตรวจสอบระดับน้ำ และรายงานต่อผู้บริหาร 	4	3	12	รังสิต <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำแผนเตรียมความพร้อมเพื่อป้องกันและบรรเทาปัญหาอุทกภัย 2. จัดเตรียมแผนเผชิญเหตุในการณ์ที่เกิดอุทกภัย 3. จัดเตรียมระบบการประเมินความเสียหายและความสูญเสีย เพื่อจัดทำแผนฟื้นฟูหลังการเกิดอุทกภัย 	ปีงบประมาณ 2565	ฝ่ายบริหาร ศูนย์ท่าพระจันทร์/รังสิต/พญา
การดูแลสุขภาพ ของ ประชาคมธรรมศาสตร์ ศูนย์ลำปาง	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีสถานที่สำหรับออกกำลังกายกลางแจ้งและในร่ม 2. มีพยาบาลวิชาชีพประจำ 1 คน พร้อมห้องพยาบาลขนาดเล็ก 	5	3	15	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำบุคลากรด้านการดูแลสุขภาพเพิ่มเติม เช่น นักจิตวิทยา 2. จัดตั้งศูนย์ TULP Wellness Center เพื่อดูแลและพัฒนาสุขภาพของประชาคมอย่างครบวงจร 	ปีงบประมาณ 2565	ฝ่ายบริหาร ศูนย์ลำปาง

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	Score ความเสี่ยง				แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาที่ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
		ความเสียหาย	โอกาส	รวม	ระดับ			
การดูแลอาคารสถานที่ให้มีความพร้อมใช้ และปลอดภัย*	1. ตรวจสอบการชำรุดของอาคารทุก1 เดือน 2. จัดตั้งงบประมาณในการซ่อมแซมบำรุงรักษา	4	3	12	H	1. จัดทำแผนการตรวจสอบสภาพอาคาร อุปกรณ์ที่เป็นส่วนของอาคาร และบริเวณโดยรอบอาคารในอาคารส่วนกลาง 2. ออกประกาศ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยในการใช้อาคาร การจราจร การใช้บริการโดยสาธารณธารณะ และด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามมาตรฐานกฎหมาย 3. จัดให้มีช่องทาง การร้องเรียน และข้อเสนอแนะในด้านความปลอดภัย รวมถึงการจัดเก็บข้อมูล การประสบอุบัติเหตุ และการเกิดอันตรายต่อร่างกายและทรัพย์สิน พร้อมทั้งมีการสอบสวนการเกิดเหตุ อันตรายต่างๆ และรายงานให้คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานในการประชุมทุกครั้ง	ปีงบประมาณ 2565	ฝ่ายบริหาร ศูนย์รังสิต

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	Score ความเสี่ยง			แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาที่ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
		ความเสียหาย	โอกาส	รวม			
การดูแลความปลอดภัยภายในศูนย์ล้าปาง	1. มีกล้องวงจรปิดเพื่อดูแลความปลอดภัยของประชาชนแต่ยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่จำเป็น	3	4	12	H	1. จัดทำแผนและประสานงานกับสำนักงานบริหารทรัพย์สินและกีฬา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เพื่อการดำเนินงานและจัดหางบประมาณรองรับ 2. ติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัยอัจฉริยะให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่จำเป็นที่ใน มธ. ศูนย์ล้าปาง	ฝ่ายบริหาร ศูนย์ล้าปาง
ทักษะการทำงานของบุคลากรไม่ทันการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน	ส่งบุคลากรเข้าอบรม/จัดทำ KM	4	3	12	H	พัฒนาบุคลากร โดยให้บุคลากรเรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ระบบ Microsoft Teams	สำนักงาน ตรวจสอบ ภายใน
การรายงานงบทดลองประจำเดือนของสำนักงานอธิการบดีให้เป็นไปตามข้อบังคับ มธ. พ.ศ. 2564	กำหนดระยะเวลาในการส่งข้อมูลในระบบ Oracle และเอกสารรับเงิน - จ่ายเงินให้งานบัญชี	5	2	10	H	กำหนดให้ปรับขั้นตอนระยะเวลาการส่งเอกสารและข้อมูลให้งานบัญชี	ฝ่ายการคลัง

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	Score ความเสี่ยง				แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาที่ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
		ความเสียหาย	โอกาส	รวม	ระดับ			
ความขัดแย้งทางการเมืองภายนอก มธ.*	<p>จัดตั้ง War Room Monitor เพื่อการแจ้งเตือนภัย เพื่อวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ในการใช้ "วิธีการสื่อสาร" แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ขึ้นอยู่กับความรุนแรงของสถานการณ์ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สื่อมวลชนเล่นข่าวต่อเนื่อง ใช้วิธีออก Press release ในนามมหาวิทยาลัย 2. สื่อมวลชนเล่นข่าวปานกลาง ใช้วิธีออก "รายงานข่าว" อย่างไม่เป็นทางการตอบโต้ แยกแยะผ่านช่องทางสื่อที่สามารถจัดการได้ (มีความสัมพันธ์อันดี) 3. สื่อมวลชนเล่นข่าวประปราย ใช้วิธีชี้แจงข้อมูลให้กับสื่อมวลชนเป็นรายๆ 	4	3	12	H	ตอกย้ำภาพลักษณ์องค์กรให้สังคมได้ทราบ โดยใช้วิธีการสร้าง Event หรือสร้าง Content ในประเด็นที่เป็นมุมกลับของวิกฤตการณ์	ปีงบประมาณ 2565	ฝ่ายสื่อสารองค์กรและกิจการพิเศษ

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	Score ความเสี่ยง			แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาที่ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
		ความเสียหาย	โอกาส	รวม			
การใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และปรับปรุงผลการทำงานยังไม่เกิดประสิทธิผล	1. มีระบบจัดเก็บข้อมูลเพื่อการบริหาร 2. คู่มือตัวชี้วัดสำคัญของมธ.	4	3	12	H	1. พัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลเพื่อการบริหารให้มีประสิทธิภาพ 2. วิเคราะห์หาสาเหตุการเข้าไม่ถึงข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน 3. ปรับปรุงคู่มือตัวชี้วัดสำคัญของมหาวิทยาลัย 4. จัดให้ความรู้กับผู้ปฏิบัติงานให้สามารถโปรแกรมเพื่อการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ต่อผู้บริหารได้	ฝ่ายพัฒนา คุณภาพ
วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพ	มีการกำหนดค่านิยมองค์กร “เป็นเลิศ เป็นธรรมร่วมนำสังคม	3	4	12	H	1. กำหนดพฤติกรรมที่ต้องการให้สอดคล้องกับค่านิยม มธ. 2. กำหนดตัววัดค่านิยมที่ต้องการ 3. จัดทำแผนงานและขอประเมินสนับสนุนการจัดกิจกรรมดำเนินงาน	ฝ่ายพัฒนา คุณภาพ
ระบบงาน/เทคโนโลยีไม่รองรับการเติบโตขององค์กร ทั้งระบบงานเพื่อการปฏิบัติงานและระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ*	1. กำหนดให้มีการวางโครงสร้างองค์กร ที่บ่งบอกถึงเทคโนโลยีที่จำเป็นที่ต้องใช้ในแต่ละส่วนงาน 2. นำเสนอระดับนโยบายสู่การปฏิบัติ	3	4	12	H	1. กำหนดให้มีการวางโครงสร้างองค์กร ที่บ่งบอกถึงเทคโนโลยีที่จำเป็นที่ต้องใช้ในแต่ละส่วนงาน โดยจ้างหน่วยงานภายนอกมาดำเนินการ 2. นำเสนอระดับนโยบายสู่การปฏิบัติ	ฝ่าย เทคโนโลยี สารสนเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : Future Life and Society สร้างคุณภาพชีวิตและสังคมแห่งอนาคต

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	Score ความเสี่ยง			แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาที่ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
		ความเสียหาย	โอกาส	รวม			
ความล้มเหลวของผลงานวิจัยและนวัตกรรม*	<p>1. ฝ่ายวิจัยประชุมร่วมกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการทำวิจัยฯ เพิ่มขึ้นได้แก่</p> <p>1.1 คณะกรรมการบริหารกองทุนวิจัยฯ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารมหาวิทยาลัย และ ผู้ทรงคุณวุฒิสาขาวิชาต่าง ๆ</p> <p>1.2 กลุ่ม COE</p> <p>1.3 กลุ่มผู้ได้รับรางวัลดีเด่นระดับชาติ และนานาชาติ</p> <p>2. กำหนดแผนและนโยบายสนับสนุนการวิจัยประจำปีโดยการกำหนดประเภททุนและ Timeline การดำเนินการของทุน รางวัล และ กิจกรรมสนับสนุนการวิจัยอย่างชัดเจน และแจ้งให้ประชาคมรับทราบทางช่องทางต่างๆ โดยทั่วกัน</p>	2	5	10	<p>1. กำหนดแผนและนโยบายสนับสนุนการวิจัยประจำปีโดยการกำหนดประเภททุนและ Timeline การดำเนินการของทุน รางวัล และ กิจกรรมสนับสนุนการวิจัยอย่างชัดเจนและแจ้งให้ประชาคมรับทราบช่องทางต่างๆ</p> <p>2. มีแนวทางการสนับสนุนปัจจัยที่เอื้อให้ทำวิจัยสามารถผลิตผลงานวิจัยได้อย่างเพียงพอ เช่นงบประมาณสนับสนุน เครื่องมือ และอุปกรณ์ทางการวิจัย เป็นต้น</p> <p>3. เปิดเวทีเพื่อรับฟังความคิดเห็น ความต้องการสนับสนุนด้าน การวิจัยจากประชาคมวิจัย เพื่อเป็นแรงผลักดันให้ทำวิจัยผลิต ผลงานวิจัยได้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>4. มุ่งเน้นการวิจัยขั้นสูงและการสร้างนักวิจัยเป็นผู้นำทางความรู้ของประเทศในระดับปริญญาเอก หรือหลังปริญญาเอกที่มีวิทยานิพนธ์ หรือผลงานวิจัยระดับ</p>	ปีงบประมาณ 2565	ฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	Score ความเสี่ยง			แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาที่ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
		ความเสียหาย	โอกาส	รวม			
การตรวจสอบเกี่ยวกับภาระเม็ดเงิน*	<p>1. กำหนดนโยบายด้านการป้องกันภาระเม็ดเงินด้านวิจัยและนวัตกรรมอย่างชัดเจน</p> <p>2. ให้ความสำคัญเกี่ยวกับภารกิจผลงานทางวิชาการ/ภาระเม็ดเงินและจริยธรรมทางวิชาการ</p> <p>3. นำไปประกอบการตรวจคัดกรองผลงานตรวจสอบผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการที่มหาวิทยาลัยกำกับดูแล</p>	5	2	10	H	<p>1. กำหนดนโยบายด้านการป้องกันภาระเม็ดเงินด้านวิจัยและนวัตกรรมอย่างชัดเจน</p> <p>2. ให้ความสำคัญเกี่ยวกับภารกิจผลงานทางวิชาการ/ภาระเม็ดเงินและจริยธรรมทางวิชาการ</p> <p>3. นำไปประกอบการตรวจคัดกรองผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารทาง</p>	<p>ปีงบประมาณ 2565</p> <p>ฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม</p>

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	Score ความเสี่ยง				แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาที่ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
		ความเสียหาย	โอกาส	รวม	ระดับ			
						<p>วิชาการที่มหาวิทยาลัยกำกับดูแล</p> <p>4. เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการสอบผลงานการประเมินผลงานด้านวิจัยและนวัตกรรม กรณีนี้นักวิจัยถูกกล่าวหาว่ามีพฤติกรรมที่เข้าข่ายการคัดลอกผลงานตนเอง (Self plagiarism)</p> <p>5. มหาวิทยาลัยควรมี Office of Research Integrity ที่กำกับดูแลเรื่องจริยธรรมในกระบวนการดำเนินงานและเผยแพร่งานวิจัยของ อาจารย์ นักวิจัย และนักศึกษา อย่างเป็นระบบตามหลักมาตรฐานสากล</p>		

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	Score ความเสี่ยง			แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาที่ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	
		ความเสียหาย	โอกาส	รวม				
ปัจจัยเสี่ยง สร้างการเปลี่ยนแปลงใน การพัฒนาทางวิจัย/ นวัตกรรม*	1.กำหนดทิศทาง/theme และสื่อสาร นโยบายการวิจัยให้ตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงในการพัฒนาต่อสังคมไทย และสังคมโลก 2. สนับสนุนแผนงานวิจัยในการพัฒนา สังคมไทยและสังคมโลกที่ตรงกับความรู้ เชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยเป็นกรณี พิเศษ 3.ส่งเสริมสนับสนุนการตีพิมพ์เผยแพร่ ผลงานวิจัย/นวัตกรรมระดับชาติและ นานาชาติให้สูงขึ้น 4.จัดสัมมนากำหนดหัวข้อเทคนิคการ ขอทุนการวิจัย การตีพิมพ์ และการ ประกวด การทำวิจัย/นวัตกรรม ตลอดจนการนำเสนอผลงาน เพื่อ นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนา สังคมไทยและสังคมโลก	5	2	10	H	1.กำหนดทิศทาง/theme ที่ มหาวิทยาลัยกำหนด และสื่อสาร นโยบายการวิจัยให้ตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาต่อ สังคมไทยและสังคมโลกที่ สอดคล้องกับแผนพัฒนาความเป็น เลิศของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์สู่ การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับ แนวหน้าของโลก โดยมีจุดเน้น ทิศทาง และเป้าหมายตามสาขา ความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย 2. ส่งเสริมสนับสนุนการตีพิมพ์ เผยแพร่ผลงานวิจัย/นวัตกรรม ระดับชาติและนานาชาติให้สูง ยิ่งขึ้น 3. จัดสัมมนากำหนดหัวข้อเทคนิค การขอทุนการวิจัย การตีพิมพ์ และการประกวด การทำวิจัย/ นวัตกรรม ตลอดจนการนำเสนอ ผลงาน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ใน การพัฒนาสังคมไทยและสังคมโลก	ปีงบประมาณ 2565	ฝ่ายวิจัยและ นวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : Future Collaboration พัฒนารูปแบบความร่วมมือแห่งอนาคต

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	Score ความเสี่ยง			ระยะเวลาที่ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	
		ความเสียหาย	โอกาส	รวม			
นักศึกษาชาวต่างชาติที่ ต้องการศึกษาระดับ full-time มีความไม่แน่นอนไป ตามเกณฑ์รับเข้าทั้ง หลักสูตรนานาชาติและ หลักสูตรภาษาไทย	ดึงดูดนักศึกษาที่มีคุณภาพและขาดแคลนทุนทรัพย์	4	3	12	H	<p>แผนการจัดการความเสี่ยง</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาหลักสูตร คอร์สออนไลน์ TOEFL/IELTS ร่วมกับสถาบันภาษา มธ พัฒนาหลักสูตรภาษาไทยออนไลน์ ร่วมกับวิทยาลัยปริ๊ดี พนมยงค์ เปลี่ยนวิธีการจัดสรรทุนจากเดิมที่จัดสรรเมื่อศ.ชวต่างชาติดำเนินการคัดเลือกเข้ามาศึกษาที่ มธ. แล้วจึงขอทุน เป็นการจัดสรรทุนสำหรับศ.ช.ที่สนใจจะสมัครเข้าศึกษาที่มธ. (Active recruitment scholarship) รวมถึงศึกษาริธีการให้ทุนของหน่วยงานอื่นๆ จัด Roadshow ไปยังโรงเรียนมัธยมชั้นนำในประเทศ CLMV และจีนตอนใต้ เพื่อประชาสัมพันธ์จุดเด่นแต่ละหลักสูตรของมธ. จัดสอบ Admission ในประเทศ CLMV และจีนตอนใต้ เพื่อเปิดโอกาสในการคัดเลือก นศ.ที่มีศักยภาพ 	ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์

หมายเหตุ : *ผลความเสียหายระดับสูงมากกว่า 9 ที่ยกมาจากความเสี่ยงของปีงบประมาณ 2564

เกณฑ์การประเมินผลกระทบ

ในการประเมินผลกระทบ ขอให้พิจารณาผลกระทบ ในด้านต่างๆ 8 ด้าน ดังนี้

1. **ระเบียบ/กฎหมาย** คือ ผลจากการกระทำหรือไม่กระทำของ มธ. ที่มีระเบียบ/กฎหมายกำหนดให้กระทำหรือไม่กระทำ จนถูกหน่วยงานกำกับดูแลทักท้วง ตักเตือน มีคำสั่งทางใดทางหนึ่งจากหน่วยงานกำกับดูแล หรือมีคำสั่งจากศาลให้มหาวิทยาลัยรับโทษทางใดทางหนึ่งหรือชดใช้ความเสียหาย

2. **ขวัญและกำลังใจ (บุคลากร)** คือ ผลจากการบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ชัดคำสั่งหรือไม่เชื่อฟังหัวหน้างาน ขาดงานบ่อยๆ การกลั่นแกล้งในเรื่องงาน งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ยึดติดกับวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

3. ความสูญเสีย แบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่

1.1. **ชีวิตและความปลอดภัย** คือ ผลจากการไม่มีระบบรักษาความปลอดภัย ทำให้บุคลากรไม่มั่นใจถึงความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของตนเอง ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน

1.2. **ทรัพย์สินและงบประมาณ** คือ ผลกระทบต่อการเงิน งบประมาณ ต้นทุน การลงทุน รายได้ ค่าใช้จ่าย ความน่าเชื่อถือของรายงานที่สำคัญ (เช่น รายงานการเงิน รายงานประจำปี) และสภาพคล่องทางการเงิน อันเนื่องมาจากการวิเคราะห์ความสามารถทางการเงินผิดพลาด การบริหารทางการเงินล่าช้า ไม่มีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจทางการเงินงบประมาณ ผลกระทบที่เกิดจากสินทรัพย์มีมูลค่าลดลงหรือด้อยค่าอย่างไม่สมเหตุผล สินทรัพย์ชำรุดหรือเสียหาย การขาดการควบคุมต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ งบประมาณรายจ่ายเพิ่มสูงขึ้น

4. **สภาพคล่องทางการเงิน** คือ ผลกระทบที่เกิดจากภาวะที่ไม่มีเงินงบประมาณสำหรับการบริหารงานและรวมถึงไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันที่มีอยู่ได้ โดยอาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในและภายนอก

5. **ระบบงาน/ระบบปฏิบัติการ** คือ ผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ข้อมูลสารสนเทศการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีการปฏิบัติงาน ระบบงานที่สำคัญของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว รองรับในสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างทันท่วงที ระบบการควบคุมภายในไม่เหมาะสมมีช่องทางการทุจริต หรือหยุดการให้บริการ สร้างความไม่พึงพอใจต่อการรับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศิษย์เก่า

6. **ยุทธศาสตร์** คือ ผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ ทิศทาง การแข่งขัน ความได้เปรียบเทียบกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกที่กระทบต่อความสามารถ (Competency) ของมหาวิทยาลัย การตัดสินใจของผู้นำเพื่อการขึ้นามหาวิทยาลัย รวมถึงความสามารถในการรักษาจุดยืนของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

7. **CSR** คือ ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่ส่งผลกระทบต่อความร่วมมือและความเกื้อกูลระหว่างมหาวิทยาลัยกับสังคมหรือชุมชน ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจที่มีต่อมหาวิทยาลัย ลดการให้ความร่วมมือ หรือระดับความสัมพันธ์ถึงขั้นสูญเสียเอกลักษณ์ของ มธ.

8. **ชื่อเสียง** คือ ผลจากการบริหารงานหรือ การกระทำของบุคลากรที่สร้างความไม่เชื่อถือไว้วางใจ หรือถูกตั้งคำถาม จากสาธารณชน

เกณฑ์การประเมินโอกาสและผลกระทบในด้านต่างๆ

ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ (Impact)						โอกาสการเกิด (Likelihood)						
	ระเบียบกฎหมาย	ขวัญและกำลังใจ (บุคลากร)	ความสูญเสีย ชีวิตและความปลอดภัย/สูญเสียทรัพย์สิน และงบประมาณ	สภาพต้องทางการเงิน	ระบบงาน	ยุทธศาสตร์	CSR	ชื่อเสียง	(1) ไม่มีโอกาสที่จะเกิด	(2) เกิดทุก 3-5 ปี มีโอกาสเกิด นานครั้ง (ร้อยละ 10-30)	(3) เกิดทุก 1-3 ปี/ครั้ง มีโอกาสเกิดบ้าง ครั้ง (ร้อยละ 30-50)	(4) เกิดทุก สัปดาห์ ทุกเดือน มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูง (ร้อยละ 50-80)	(5) เกิดขึ้นทุกวัน เกิดเกือบทุกวัน ทุกครั้ง (ร้อยละ 80 ขึ้นไป)
(5)	มีหน่วยงานภายนอกได้รับคำสั่งให้ยุติการดำเนินงาน เนื่องจากกระทำความผิดกฎหมายอย่างร้ายแรง	กระทบต่อบุคลากรทุกระดับทุกประเภททุกคน	1. มีการสูญเสียชีวิต หรือ 2. สูญเสียทรัพย์สินจำนวนมาก และเป็นภาระทางงบประมาณ (1,000,000 บาท ขึ้นไป)	1. ต้องร้องขอความช่วยเหลือทางการเงิน เพื่อเสริมสภาพคล่องทางการเงิน หรือ 2. สูญเสียความเชื่อถือทางการเงิน	1. ผู้ให้บริการหรือหน่วยงานภายนอก หรือ 2. หยุดให้บริการในระยะเวลาที่นานมาก (มากกว่า 1 วันขึ้นไป) จนส่งผลต่อความสัมพันธ์กับหน่วยงาน หรือ 3. เกิดความล่าช้ากว่าแผนมากกว่าร้อยละ 80 (120 วัน) 4. ระบบการควบคุมภายในไม่เหมาะสมเมื่อเทียบกับภารกิจ	ไม่สามารถศึกษา สถานะความเป็น มหาวิทยาลัยชั้นนำของไทยได้ (KRI: OS Thailand #5)	ไม่สามารถรักษา จุดยืนหรือ อัตลักษณ์ของ มธ. (ไม่เป็น มธ. เพื่อประชาชน)	มีผลให้หน่วยงานเสี่ยงชื่อเสียงระดับนานาชาติ	5	10	15	20	25
(4)	ต้องรับผิดชอบและชดเชยตามคำสั่งศาล	กระทบต่อบุคลากรระดับบริหารระดับสูง หรือบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง	1. มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัส สูญเสียอวัยวะสำคัญ(พหุผลกระทบ) หรือ 2. สูญเสียทรัพย์สินมากและเริ่มเป็นภาระทางงบประมาณ (ตั้งแต่ 500,000 - 1,000,000 บาท)	1. มหาวิทยาลัยขาดสภาพคล่องทางการเงิน หรือ 2. เสียโอกาสทางการทหารได้หรือลงทุน	1. ผู้ให้บริการหรือหน่วยงาน มหาวิทยาลัยมีความล่าช้าในการให้บริการ หรือ 2. หยุดให้บริการในระยะเวลาที่นานมาก (เกิน 3 ชม.) หรือ 3. เกิดความล่าช้ากว่าแผนมากกว่าร้อยละ 70 (100 วัน)	การดำเนินงานของ มธ. ไม่บรรลุวิสัยทัศน์	ชุมชนหรือภาคเอกชนระดับ ความเชื่อถือ มธ. (ใช้การสนับสนุน มธ. ลดลง เช่น เงินบริจาค)	มีผลให้เสียชื่อเสียงระดับประเทศ	4	8	12	16	20
(3)	ถูกตัดเงินเป็นหนี้เสียจากหน่วยงานกำกับดูแล	กระทบต่อบุคลากรเฉพาะกลุ่ม (เช่น สายวิชาการหรือสายสนับสนุน วิชาการ)	1. มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัส (อยู่โรงพยาบาลมากกว่า 21 วัน) หรือ 2. สูญเสียทรัพย์สินมากแต่ยังไม่เป็นภาระทางงบประมาณ (ตั้งแต่ 10,000 - 500,000 บาท)	1. มีการระงับขาดสภาพคล่องทางการเงิน (เงินสะสมลดลงมาก)	1. ผู้ให้บริการหยุดการให้บริการ จาก มธ. หรือ 2. หยุดให้บริการไม่มากนัก (ไม่เกิน 3 ชม.) หรือ 3. เกิดความล่าช้ากว่าแผนมากกว่าร้อยละ 60 (90 วัน)	หน่วยงานของ มธ. ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน (ร้อยละ 50)	โครงการหรือแผนงานที่เกี่ยวข้องกับชุมชน/เอกชนไม่บรรลุเป้าหมาย (กว่าร้อยละ 50)	มีผลให้เสียชื่อเสียงในระดับภูมิภาคหรือระดับท้องถิ่น กระทั่งต่อมหาวิทยาลัยในภาพรวม	3	6	9	12	15
(2)	ได้รับคำขอตรวจสอบจากองค์กรภายนอกเป็นกรณีพิเศษ	กระทบต่อบุคลากรบางตำแหน่งหรือบางกลุ่ม (หน่วยงาน)	1. มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อยสามารถรักษาเองได้ หรือ 2. สูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย (ไม่เกิน 10,000 บาท)	1. ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณเพื่อการลงทุนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์	1. ผู้ให้บริการไม่มีพอที่จะบริการ ให้บริการ (ต่ำกว่า 300) หรือ 2. หยุดให้บริการเพียงเล็กน้อย (ไม่เกิน 1 ชั่วโมง) หรือ 3. เกิดความล่าช้ากว่าแผนมากกว่าร้อยละ 50 (70 วัน)	กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาด ไม่สามารถดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (ต่ำกว่า 3.51)	ชุมชน/ภาคเอกชนไม่พึงพอใจต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (ต่ำกว่า 3.51)	มีผลให้เสียชื่อเสียงในระดับภูมิภาคหรือระดับท้องถิ่น ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของศูนย์การศึกษาบางแห่ง	2	4	6	8	10
(1)	ต้องชี้แจงเหตุผลต่อสำนักหรือต่อหน่วยงานกำกับดูแล	กระทบต่อบุคลากรเฉพาะราย	1. เกิดเหตุแต่ไม่มีผู้ได้รับบาดเจ็บ หรือ 2. การดำเนินงานไม่สูญเสียงบประมาณโดยไม่มี	1. โครงการลงทุนเริ่มล่าช้าหรือชะลอโครงการ	1. ผู้ให้บริการเริ่มไม่พอใจกับระบบงาน/บริการ (ระดับความพึงพอใจต่ำกว่า 3.51) 2. เกิดความล่าช้ากว่าแผนมากกว่าร้อยละ 40 (60 วัน)	แผนงาน/โครงการไม่บรรลุเป้าหมาย (ร้อยละ 50)	กระทบภายในหน่วยงาน อาจเป็นที่สนใจของสาธารณชน แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อ มหาวิทยาลัยในภาพรวม	1	2	3	4	5	