



แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ประจำปีงบประมาณ 2566

ผ่านการอนุมัติโดยสภามหาวิทยาลัย
ในการประชุมครั้งที่ 11/2565 เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2565

จัดทำโดย ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
โทรศัพท์ 02-564-4440-79 ต่อ 1521 – 1530



บทสรุปผู้บริหาร

คณะกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ สถานการณ์ ที่มีความไม่แน่นอน อ่อนไหว ทั้งปัจจุบันและอนาคต ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานเพื่อบรรลุผลตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ที่จะเป็เป้าหมายและทิศทางในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยไว้ 4 ประการ ดังนี้

1) เพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ที่สำคัญของมหาวิทยาลัย อย่างมีคุณภาพ (Achieve Mission Objective and Target) ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ด้วยการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ควบคู่กับการมีธรรมาภิบาล (ทั้งด้านการผลิตบัณฑิต 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

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง และผลกระทบด้านลบที่จะตามมา ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ มธ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2565 – 2570) แผนพัฒนาความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ฯ และผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในปีที่ผ่านมา พร้อมทั้งการประเมินจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความเสี่ยงต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ทั้งหมด 6 ด้าน จำนวน 10 ประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) จำนวน 3 ประเด็น

1.1) การขับเคลื่อน มธ. สู่วิสัยทัศน์และการก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก มีประสิทธิผลไม่เพียงพอ (Thammasat for Global Research and Frontier University): ระดับความเสี่ยงสูงมาก (VH)

1.2) คุณภาพและความสามารถของบุคลากรสาขาวิชาการ ในการปฏิบัติตามนโยบายของมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอ (การสอน/การผลิตผลงานวิจัย): ระดับความเสี่ยงสูงมาก (VH)

1.3) หลักสูตร วิจัย และบริการวิชาการไม่สามารถแข่งขันได้: ระดับความเสี่ยงสูงมาก (VH)

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) จำนวน 3 ประเด็น

2.1) ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Security Risk): ระดับความเสี่ยงสูง (H)

2.2) การขาดประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยี เพื่อการเป็น Smart University: ระดับความเสี่ยงสูง (H)

2.3) ภัยจากภาวะด้านสุขภาพจิตที่กระทบต่อนักศึกษา: ระดับความเสี่ยงสูง (H)

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) จำนวน 1 ประเด็น

3.1) ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน: ระดับความเสี่ยงสูงมาก (VH)

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

4.1) การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/จริยธรรมทางวิชาการ: ระดับความเสี่ยงสูงมาก (VH)

5. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) จำนวน 1 ประเด็น

5.1) ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ถูกลดทอนความน่าเชื่อถือจากประชาคมธรรมศาสตร์: ระดับความเสี่ยงสูง (H)

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

6.1) สถานการณ์ฉุกเฉิน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการบรรลุนิยามทัศน์ได้ (ภัยธรรมชาติ เหตุจลาจล โรคระบาด เป็นต้น): ระดับความเสี่ยงสูงมาก (VH)

มหาวิทยาลัยได้กำหนดกลไกและมาตรการ เพื่อจัดการกับประเด็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก ยกตัวอย่าง เช่น

- เพิ่มการติดตามประเมินผลตัวชี้วัดทุกไตรมาส (4 ครั้ง/ปี ซึ่งจากเดิม 2 ครั้ง/ปี) และวิเคราะห์ Gap Analysis เพิ่มรอบการทบทวน/ปรับปรุงกลยุทธ์ เป้าหมายของตัวชี้วัด รวมทั้งพิจารณาปรับแผนปฏิบัติประจำปี เมื่อสถานการณ์ภายในหรือภายนอกเปลี่ยนไป ในประเด็นความเสี่ยง S1 - กลไกการขับเคลื่อน มธ. สู่นิยามทัศน์และการก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก
- เน้นการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล และจัดทำแผนการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก ควบคู่กับการสร้างบุคลากรต้นแบบด้านการสอน และการผลิตผลงานวิจัย ในประเด็นความเสี่ยง S2 - คุณภาพและความสามารถของบุคลากรสายวิชาการ ในการปฏิบัติตามนโยบายของมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอ (การสอน/การผลิตผลงานวิจัย)
- เพิ่มการติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ผู้สอน ผู้เรียน และผู้รับบริการ เพื่อปรับหลักสูตรและบริการ พร้อมทั้งแสวงหาคู่ความร่วมมือเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อยอดหลักสูตร และเกิดการรับรองมาตรฐานในระดับสากล ในประเด็นความเสี่ยง S3 - หลักสูตร วิจัยและบริการวิชาการไม่สามารถแข่งขันได้ เป็นต้น

สำหรับประเด็นความเสี่ยงระดับสูง จำนวน 4 ประเด็น มหาวิทยาลัยจะดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงฯ อย่างทันทีและจริงจัง เพื่อลดหรือควบคุมไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มระดับที่สูงขึ้นจากระดับปัจจุบัน หรือไม่ให้เกินระดับที่ยอมรับได้ พร้อมทั้งกำกับติดตาม และหาแนวทางรับมืออย่างใกล้ชิด เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทนำ

มหาวิทยาลัยตระหนักดีว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดีของมหาวิทยาลัย ที่จะเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยบรรลุวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน โดยช่วยให้อมหาวิทยาลัยมีการตัดสินใจที่ดีขึ้น มองเห็นโอกาสสู่เป้าหมาย และสามารถบรรเทาผลกระทบที่สำคัญที่อาจเกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งการจัดการความเสี่ยงที่ดีนั้น อาจช่วยให้อมหาวิทยาลัย เปลี่ยนการมองความเสี่ยง และวิกฤติที่เกิดขึ้น เป็นโอกาสและการสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ให้กับมหาวิทยาลัยได้ในอนาคต

1. ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ยุทธศาสตร์ เป้าหมายของมหาวิทยาลัย

1.1 ปรัชญา

“... มหาวิทยาลัยย่อมอุทิศมาประดุจบ่อน้ำ 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 พัฒนที่ทำงานแห่งอนาคต (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 จากหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ เข้ามาสู่กระบวนการเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนาเพื่อตอบโจทย์ที่เป็นปัญหาสำคัญ ๆ ให้กับทุกภาคส่วนของสังคมไทยและสังคมโลก โดยจะสร้างโมเดลความร่วมมือที่เป็นประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญให้กับทุกฝ่าย เพื่อให้เป็นความร่วมมือที่ต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา 4 Future ทั้ง 4 เรื่อง จะถูกถ่ายทอดเป็น แผนกลยุทธ์ แผนงาน และโครงการ ไปยังส่วนงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงความเชื่อมโยงและความสอดคล้องกันตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ 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. ความเป็นองค์กรธรรมาภิบาล และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

2.1 มหาวิทยาลัยบริหารงานโดยใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ แผนงานประจำปี และโครงการ (ตามที่ระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ มธ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2565 – 2570) แผนพัฒนาความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ฯ) สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการเพื่อการบริหารงาน ตัดสินใจ วัฒนธรรมการบริหารงาน และการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งกรอบที่ใช้ในการวิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยงนั้น พิจารณาจาก บริบทของมหาวิทยาลัย (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ปณิธาน วัฒนธรรมองค์กร) สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง และผลกระทบด้านลบที่จะตามมา โดยให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ มธ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2565 – 2570) แผนพัฒนาความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ฯ และผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในปีที่ผ่านมา ข้อคิดเห็นจากกรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ การจัดทำกรมองภาพอนาคต โดยผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย การระดมข้อคิดเห็นจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่อละฝ่าย ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

2.2 ให้มหาวิทยาลัยและทุกส่วนงานมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับส่วนงาน

2.3 ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบกระบวนการทุกระดับเป็นผู้รับผิดชอบการจัดการความเสี่ยงตามขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในคำสั่งแต่งตั้งผู้บริหาร คำสั่งจ้าง รวมถึงข้อตกลงในการปฏิบัติงาน และข้อตกลงในการมอบหมายงาน

2.4 ผลกระทบของความเสี่ยง 6 ด้าน

2.4.1 **ด้านชื่อเสียง ด้านสภาพคล่องทางการเงิน และด้านความสูญเสีย** (ชีวิตและความปลอดภัย/ทรัพย์สินและงบประมาณ) มหาวิทยาลัยไม่ยอมรับความเสี่ยงตั้งแต่ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก (ตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไป)

2.4.2 ด้านระบบงาน/ระบบปฏิบัติการ/ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี ด้านระเบียบ
กฎหมาย มหาวิทยาลัยไม่ยอมรับความเสี่ยงตั้งแต่ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก (ตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้น
ไป)

2.4.3 **ในประเด็นความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่เป็นความเสี่ยงที่สร้างโอกาส
(Intelligent Risk) มหาวิทยาลัยสามารถยอมรับความเสี่ยงที่ระดับความเสี่ยงสูงถึงสูงมากได้ (ตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้น
ไป) เนื่องจากเป็นความเสี่ยงในการสร้างโอกาสเพื่อต่อยอดไปสู่การสร้างรายได้ และนวัตกรรม

โดยมหาวิทยาลัยจะจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อขออนุมัติต่อสภามหาวิทยาลัย/คณะกรรมการ
ประจำหน่วยงาน ยกเว้นกรณีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแบบฉับพลันและไม่ได้อยู่แนวทางหรือมาตรการรองรับทำให้
ตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นทันที หากไม่จัดการจะเสียหายต่อความสำเร็จและผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
ฝ่ายที่รับผิดชอบจะต้องดำเนินการแสวงหาแนวทางเพื่อลดหรือป้องกันความเสียหายนั้น และเสนอต่อต่อสภา
มหาวิทยาลัย/คณะกรรมการประจำหน่วยงานทราบ

3. วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

3.1 เพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ที่สำคัญของมหาวิทยาลัยอย่างมี
คุณภาพ (Achieve Mission Objective and Target) ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ด้วยการบริหารจัดการ
อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ควบคู่กับการมีธรรมาภิบาล (ทั้งด้านการผลิตบัณฑิต การสร้างองค์ความรู้
ผลงานวิชาการ ผลงานวิจัย และนวัตกรรม การบริการสังคม รวมถึงการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล)

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

3.3 เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามภารกิจ ได้อย่างราบรื่น ไม่เกิด การติดขัด หยุดชะงัก การผิดพลาด
ล่าช้า ไร้ประสิทธิภาพ จนเกิดความเสียหายที่รุนแรงต่อมหาวิทยาลัย และมีภูมิคุ้มกันที่ดี (Immunity) สามารถ
รับมือ และตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Change) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) ในอนาคต

3.4 เพื่อให้มหาวิทยาลัยดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณค่าและยั่งยืน โดยสามารถรักษาจุดยืนความเป็น
ธรรมศาสตร์ได้

4. เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

สามารถบรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) ที่กำหนดไว้ในการลด/ควบคุม
ความเสี่ยงได้ตามแผนบริหารความเสี่ยง (Lagging indicator)

5. ขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ให้ใช้กับทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่
ระดับมหาวิทยาลัย หน่วยงานภายใน ระบบงานที่สำคัญของมหาวิทยาลัย โดยใช้พิจารณาปัจจัยเสี่ยงต่อการ

ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ มธ. ฉบับที่ 13 เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และปัจจัยเสี่ยงอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การบริหารมหาวิทยาลัย เช่น การดำเนินงานตามพันธกิจ กฎหมาย การเงิน เป็นต้น

6. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการ	หน้าที่และความรับผิดชอบ
<p>1. คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง ระดับ มหาวิทยาลัย (ชุดนโยบาย)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดและทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย 2. กำกับดูแลและสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สภามหาวิทยาลัยเห็นชอบ 3. เสนอแนะและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการสำหรับการบริหารความเสี่ยง 4. ให้ความเห็นชอบต่อกรอบการบริหารความเสี่ยง เกณฑ์วัดระดับความเสี่ยง ระดับความ เสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ 5. สอบทานและให้ความเห็นชอบต่อมาตรการหรือแผนบริหารความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหาร เสนอสำหรับใช้ในการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งให้ความเห็นชอบต่อรายงานผลสำเร็จ ของการบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย 6. รายงานผลต่อสภามหาวิทยาลัยโดยรวมถึงสถานการณ์บริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัย และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข 7. แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะอนุกรรมการเพื่อดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้อง 8. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย
<p>2. คณะกรรมการดำเนินงาน บริหาร ความ เสี่ยง และ ควบคุมภายใน (ชุดดำเนินการ)</p>	<p>หน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. นำนโยบายบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ มากำหนด ขอบเขตการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง หลักเกณฑ์การวัดความเสี่ยง เกณฑ์การ ประเมินความเสี่ยง ตัววัดความเสี่ยง และ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 2. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยง และ เสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา 3. สร้างความตระหนัก และสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้กับ บุคลากรทุกระดับ 4. สื่อสาร ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องและส่วนงานให้มีการปฏิบัติตามนโยบาย มาตรการ จัดการความเสี่ยงที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ 5. ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสำหรับการทบทวนประเด็นความเสี่ยง พร้อมทั้งเสนอ รายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง 6. ประเมินความสำเร็จของกลไกการบริหารความเสี่ยง ผลตามมาตรการในการจัดการ ความเสี่ยง พร้อมทั้งเสนอแนะเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพของกลไกและมาตรการจัดการ ความเสี่ยง 7. แต่งตั้งคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการ	หน้าที่และความรับผิดชอบ
	<p>8. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง</p> <p>หน้าที่ด้านการควบคุมภายใน</p> <ol style="list-style-type: none"> กำหนดแนวทาง วิธีการ และเครื่องมือที่ใช้การประเมินผลการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับระเบียบที่เกี่ยวข้อง ประสานงานกับผู้บริหารและส่วนงานให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามแนวที่กำหนด พิจารณาผลการประเมินการควบคุมภายในของผู้บริหารและส่วนงานเพื่อจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยเสนออธิการบดี คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง และหน่วยงานกำกับดูแล ส่งเสริม วางแนวทางกำกับดูแล และติดตามให้ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัย ปฏิบัติตามแนวทางหรือกิจกรรมการควบคุมภายใน ประเมินประสิทธิผลของกลไกการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยและส่วนงานเพื่อเสนอมาตรการและปรับปรุงกลไกให้คล่องตัว
<p>3. ส่วนงาน (คณะ/สำนัก/สถาบัน)</p>	<ol style="list-style-type: none"> วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่สอดคล้องตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัย จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน เสนอรายงานแผนบริหารความเสี่ยงตามที่คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการ อำนวยการประจำส่วนงาน ได้ให้ความเห็นชอบต่อมหาวิทยาลัย

7. กระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ให้มีการบริหารความเสี่ยงจากวัตถุประสงค์ของการบริหารงาน โดยมีกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

7.1 นำนโยบายการบริหารจากสภามหาวิทยาลัยมากำหนดแนวทาง กรอบการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ และปัจจัยนำเข้าสำหรับการวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ พร้อมเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยง

7.2 ระบุความเสี่ยงการดำเนินงานทั้งปัจจัยภายในและภายนอกทั้งที่เป็นด้านบวกและด้านลบที่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ ระบบปฏิบัติการ กฎหมาย และรายงานทางการเงิน และบริบทแวดล้อมอื่น ๆ

7.3 ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่ระบุไว้ ซึ่งมหาวิทยาลัยและหน่วยงานสามารถกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อการประเมินโอกาสและผลกระทบให้ที่เหมาะสมกับบริบทของส่วนงาน

7.4 การจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อการตอบสนองต่อความเสี่ยง ให้พิจารณาปัจจัยที่มีความเสี่ยงสูง - สูงมาก (ระดับ 9 ขึ้นไป) หรือลักษณะของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลมหาวิทยาลัยในทางบวกหรือลบที่รุนแรงกับระดับความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

7.5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง ให้พิจารณาถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความเสี่ยง ในประเด็นที่มีความคุ้มค่า และมีประสพการณ์ของเจ้าของความเสี่ยง โดยมาตรการที่เสนอให้พิจารณาจากแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม และคู่มือปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับผลการประเมินโอกาสและผลกระทบ เว้น

แต่เรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่มีผลกระทบสูงถึงสูงมากและมหาวิทยาลัยไม่มีประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว ให้ขอ การสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย/คณะกรรมการประจำส่วนงาน เพื่อให้มั่นใจถึงผลสำเร็จ และให้ถือว่าแผน บริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน การตอบสนองต่อความเสี่ยงในประเด็น ที่เกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารศูนย์รังสิต

7.6 ในกรณีปกติจะมีการติดตามและทบทวนความเสี่ยงมหาวิทยาลัยดำเนินการปีละ 4 ครั้งเว้นแต่ใน เรื่องที่มีการเปลี่ยนแปลงและกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยโดยที่มหาวิทยาลัยไม่ได้ คาดหมายเรื่องนั้นมาก่อนให้ตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นในทันที

7.7 การประเมินความสำเร็จของระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยจะทบทวนโดยใช้ที่ ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อวัดผลการดำเนินการและประสิทธิผลของ กระบวนการบริหารความเสี่ยงว่าแนวทางที่เป็นระบบดำเนินการสอดคล้องเป็นไปทิศทางเดียวกันมหาวิทยาลัย และเชื่อมโยงกับระบบบริหารงานอื่นของมหาวิทยาลัย

8. การกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยง

8.1 การบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย ให้รายงานผลต่อคณะกรรมการดำเนินงานบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง รายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับ มหาวิทยาลัย อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง และนำเสนอสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

8.2 การบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน ให้รายงานผลต่อคณะกรรมการประจำหน่วยงาน และ ให้คณะกรรมการประจำหน่วยงานรายงานผลต่อคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายใน อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย อย่างน้อยปี ละ 4 ครั้ง

8.3 ในกรณีที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ไม่ได้รับรายงานประเด็นความเสี่ยง บางประเด็น ขอให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่อปัจจัยเสี่ยงนั้นเป็นผู้ชี้แจงเหตุผลต่อคณะกรรมการบริหารความ เสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และชี้แจงเหตุผลต่อสภามหาวิทยาลัย

9. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จะ ดำเนินการทบทวนความเสี่ยงทุกปี โดยจะเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยเพื่อ ทบทวน กลั่นกรอง ให้ความเห็นชอบ และเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่ออนุมัติ

10. ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และกำหนดให้การระบุประเด็นความเสี่ยง ต้อง พิจารณาครอบคลุมทั้งความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นการระบุปัจจัยที่ อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่จะส่งผลเชิงลบต่อการบรรลุเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้ ปัจจัยความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. ปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร อาจอยู่ในลักษณะดังต่อไปนี้

- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ นโยบายการบริหาร และการจัดการ ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง
- ความเสี่ยงด้านทรัพยากรการเงินไม่เพียงพอต่อการแข่งขัน
- ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ ความรู้ และความสามารถทักษะของบุคลากร
- ความเสี่ยงด้านทรัพยากรกายภาพ
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
- ความเสี่ยงด้านข้อมูล/ระบบสารสนเทศ
- ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร
- ความเสี่ยงด้าน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย

2. ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกองค์กร อาจอยู่ในลักษณะดังต่อไปนี้

- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย
- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางประชากร
- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- ความเสี่ยงจากการแข่งขันจากคู่แข่งในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน และต่างกลุ่มธุรกิจ ทั้งทางตรง และทางอ้อม
- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ (หลักสูตร วิจัย บริการ วิชาการ)
- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ร้าย การก่อการร้าย
- ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และภัยพิบัติต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น
- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

การระบุผลกระทบของความเสี่ง

ผลกระทบของความเสี่งแบ่งออกเป็น 6 ด้าน คือ

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

การประเมินโอกาสและผลกระทบ

เป็นการให้คะแนนโอกาสและคะแนนความเสียหายของแต่ละประเด็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และหาผลคูณโดยนำค่าคะแนนมาคูณกัน แปลค่าว่าเป็นประเด็นความเสี่ยงในระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือสูงมาก (ดูเอกสารเพิ่มเติมที่ ภาคผนวก 1)

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 ต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยการเสนอมาตรการการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที

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 โดยการกำหนดมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์เกิดขึ้น รวมทั้ง

กำหนดมาตรการบรรเทาความเสียหายในกรณีที่ไม่สามารถป้องกันได้

4. ยอมรับความเสี่ยง Take – Accept เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่มีผลประเมินในระดับต่ำหรือปานกลาง ทำให้ไม่ต้องกำหนดกิจกรรมบริหารความเสี่ยง แต่ยังคงติดตามระดับความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลง

11. การรายงานและการติดตามแผนบริหารความเสี่ยง

11.1 ฝ่ายพัฒนาคุณภาพในฐานะเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะติดตามความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย โดยให้ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยรายงานการดำเนินงานของฝ่ายมาที่ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ทุก 3 เดือน พร้อมกับผลการวิเคราะห์ความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง

11.2 ในระดับหน่วยงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับส่วนงานที่หน่วยงานแต่งตั้งทำหน้าที่ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานมายังฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ทุก 3 เดือน พร้อมกับผลการวิเคราะห์ความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ฝ่ายพัฒนาคุณภาพในฐานะเลขานุการฯ จะทำหน้าที่รวบรวมและวิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยง และนำเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง และนำเสนอสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

12. ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบภายใน

“เป็นองค์กรคู่ขนานใช้ข้อมูลจากดำเนินงานร่วมกัน” กล่าวคือ คณะกรรมการตรวจสอบใช้ข้อมูลจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นหลักเกณฑ์ในการกำหนดประเด็นความเสี่ยง ระดับความเสียหาย เพื่อกำหนดแนวทางการตรวจสอบประจำปี และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงใช้ข้อมูลผลการสอบทานควบคุมภายใน การตรวจสอบกรณีต่าง ๆ จากคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อการกำหนดประเด็นความเสี่ยงเพื่อการบริหารความเสี่ยง

13. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง พิจารณา 2 ลักษณะ คือ

1. โอกาสและความเสียหายที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้นลดลงเพียงใด
2. ปัจจัยเสี่ยงนั้นได้เกิดขึ้นและส่งผลเสียหรือไม่เพียงใด หากไม่เกิดขึ้นเป็นเพราะสาเหตุใด

ผลจากการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงนี้ จะเป็นข้อมูลในการนำไประบุประเด็นความเสี่ยงในปีต่อไป โดยการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ อาจทำให้ประเด็นความเสี่ยงนั้นไม่ใช่ประเด็นความเสี่ยงในปีต่อไปอีก

14. การถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยสู่ส่วนงาน

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กำหนดให้ส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยทุกส่วนงาน จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะพิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่ส่วนงานจะต้องเลือกนำไปจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง และส่วนงานพิจารณาจัดทำแผนที่สอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัยและบริบทของ แต่ละส่วนงานต่อไป โดยการจัดทำแผนในระดับส่วนงานจะต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการอำนวยการของส่วนงาน และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง และนำเสนอสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 2 ครั้งทุกปี

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 และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญโดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

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

มาตรการป้องกันก่อนเกิด เหตุการณ์ความเสียหาย โดยใช้สถิติและ/หรือการวัดความเสี่ยงจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อาจถูกกำหนดเป็นเป้าหมายความเสี่ยงหรือระดับจำกัดความเสี่ยง 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. 2566

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

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

ด้าน	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน
ด้าน ยุทธศาสตร์ (S)	<ul style="list-style-type: none"> • การกำหนดนโยบายของรัฐบาล • ความคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ที่มีต่อมหาวิทยาลัย • การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไทยและประชากรโลก (demographic shifts) • ค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไปต่อการเรียนมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้ใบปริญญา • การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอน • การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่มีผลต่อการบริหารองค์กร • การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก • การเคลื่อนย้ายแรงงาน ตลาดแรงงาน • การเรียนรู้ตลอดช่วงชีวิต (Life Long Learning) • ผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ (Globalization) • ความแตกต่างระหว่างช่วงอายุ (Generation Gap) 	<ul style="list-style-type: none"> • โครงสร้างการบริหารที่ตอบสนองไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง • การเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง ที่ส่งผลต่อทิศทางเป้าหมาย และความต่อเนื่องในการบริหารจัดการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร • การวางกลยุทธ์ที่อาจไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ขาดความยืดหยุ่น รอบด้าน • ขาดการบริหารจัดการภาพลักษณ์ที่ดี ที่สัมพันธ์กับการเมือง • ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญขาดประสิทธิภาพ เพียงพอในการใช้ประกอบ เพื่อการตัดสินใจ การวางกลยุทธ์ เพื่อวางแผนบริหารมหาวิทยาลัย
ด้าน ปฏิบัติงาน (O)	<ul style="list-style-type: none"> • การระบาดของโรค Covid – 19 และโรคระบาดต่าง ๆ • อุบัติภัย ภัยธรรมชาติ สาธารณภัย และภัยพิบัติต่าง ๆ • การโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber Attack) • สถานการณ์ทางการเมืองและการชุมนุมทางการเมือง • เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ส่งผลต่อการทำงาน เช่น เทคโนโลยี Internet Of Things (IoT), เทคโนโลยี Blockchain, เทคโนโลยีด้านความปลอดภัย (Security), เทคโนโลยีเสมือน 	<ul style="list-style-type: none"> • ตอบสนองไม่ทันความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของนักศึกษา และผู้เข้าข้างิต • เกิดการจัดการเรียนการสอน แบบผสมผสาน (การเรียน Online/On site) อาจทำให้คุณภาพการเรียนการสอน เปลี่ยนแปลง

ด้าน	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน
	<p>จริง (AR/VR), เทคโนโลยีวิทยาศาสตร์ข้อมูล / Big Data, เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ AI And Machine Learning และ Chatbots เป็นต้น</p> <ul style="list-style-type: none"> • วิถีชีวิตใหม่และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (new normal & digital disruption) • ช่องว่างทักษะของแรงงาน (skills gap in workplace) 	<ul style="list-style-type: none"> • เครื่องมือ อุปกรณ์ ห้องเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไม่รองรับต่อการเรียนการสอนที่เปลี่ยนแปลงไป • ทักษะบุคลากร (สายวิชาการ/สายสนับสนุนวิชาการ) ไม่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต • การเกษียณอายุของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ • ความล่าช้า และข้อผิดพลาดในกระบวนการปฏิบัติงาน • การเปลี่ยนแปลงระบบงาน/กระบวนการที่สำคัญ ที่ไม่สอดคล้องกับบริบทและศักยภาพของหน่วยงาน
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
ชื่อเสียง (R)	<ul style="list-style-type: none"> • มีสถานการณ์อ่อนไหว ที่ทำให้มหาวิทยาลัยถูกกล่าวถึงในแง่ลบ และถูกวิพากษ์วิจารณ์ แพร่กระจายเป็นวงกว้างในสื่อสังคมออนไลน์ 	<ul style="list-style-type: none"> • การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของประชาคมธรรมศาสตร์ ที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย • การตอบสนอง/การดำเนินการ ของมหาวิทยาลัยที่ไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องเมื่อเกิดกระแสวิพากษ์วิจารณ์

2. ผลการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2565

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นความเสี่ยง	ฝ่ายที่รับผิดชอบ	ผลการประเมินความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยงก่อน - หลัง)	ผล
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : Future Workforce สร้างพลังการทำงาน แห่งอนาคต	หลักสูตรที่มีอยู่ยังไม่เป็นไปตาม ยุทธศาสตร์ใหม่ที่จะเสริมสร้างทักษะแห่ง อนาคตให้บัณฑิต	ฝ่ายวิชาการ	ลดลง (จาก 12 เป็น 2)	L
	คณะ/คณาจารย์บางส่วนยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการจัดการศึกษา รายวิชา และหลักสูตรรูปแบบออนไลน์	ฝ่ายวิชาการ	ลดลง (จาก 16 เป็น 2)	L
	ผู้เรียนบางส่วนยังไม่รู้จักหลักสูตรและ รูปแบบการเรียนออนไลน์ของ มหาวิทยาลัย	ฝ่ายวิชาการ	ลดลง (จาก 12 เป็น 2)	L
	การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น เพื่อ ตอบสนององยุทธศาสตร์ Future Workforce ของมหาวิทยาลัย	ฝ่ายบริหารศูนย์ ลำปาง	ลดลง (จาก 12 เป็น 6)	M
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : Future Workplace พัฒนาที่ทำงานแห่ง อนาคต	ภัยพิบัติจากธรรมชาติ ด้านอุทกภัย มี ผลกระทบต่อชีวิต และทรัพย์สิน	ฝ่ายบริหารท่า พระจันทร์/ รังสิต/พญา	ลดลง (จาก 12 เป็น 6)	M
	การดูแลสุขภาพ ของ ประชาคม ธรรมศาสตร์ ศูนย์ลำปาง	ฝ่ายบริหารศูนย์ ลำปาง	ลดลง (จาก 15 เป็น 4)	M
	การดูแลอาคารสถานที่ให้มีความพร้อมใช้ และปลอดภัย	ฝ่ายบริหารศูนย์ รังสิต	คงเดิม (12)	H
	การดูแลความปลอดภัยภายในศูนย์ลำปาง	ฝ่ายบริหารศูนย์ ลำปาง	ลดลง (จาก 12 เป็น 6)	M
	ทักษะการทำงานของบุคลากรไม่ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน	สำนักงาน ตรวจสอบ ภายใน	คงเดิม (12)	H
	การรายงานงบทดลองประจำเดือนของ สำนักงานอธิการบดีเป็นไปตามข้อบังคับ มธ. พ.ศ. 2564	ฝ่ายการคลัง	ลดลง (จาก 10 เป็น 5)	M
	ความขัดแย้งทางการเมืองภายนอก มธ.*	ฝ่ายวางแผน	ลดลง (จาก 12 เป็น 9)	H
	การใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และ ปรับปรุงผลการดำเนินงานยังไม่เกิด ประสิทธิผล	ฝ่ายพัฒนา คุณภาพ	ลดลง (จาก 12 เป็น 6)	M
	วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนา คุณภาพ	ฝ่ายพัฒนา คุณภาพ	คงเดิม (12)	H

ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นความเสี่ยง	ฝ่ายที่รับผิดชอบ	ผลการประเมินความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยงก่อน - หลัง)	ผล
	ระบบงาน/เทคโนโลยีไม่รองรับการเติบโตขององค์กร ทั้งระบบงานเพื่อการปฏิบัติและระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	คงเดิม (12)	H
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : Future Life and Society สร้างคุณภาพชีวิตและสังคมแห่งอนาคต	ความสม่ำเสมอของผลงานวิจัยและนวัตกรรม	ฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม	คงเดิม (12)	H
	การตรวจสอบเกี่ยวกับการละเมิดผลงาน*	ฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม	คงเดิม (12)	H
	สร้างการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนางานวิจัย/นวัตกรรม*	ฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม	คงเดิม (12)	H
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : Future Collaboration พัฒนารูปแบบความร่วมมือแห่งอนาคต	นักศึกษาชาวต่างชาติที่ต้องการศึกษาแบบ full-time มีคุณภาพไม่เป็นที่น่าพอใจ รับเข้าทั้งหลักสูตรนานาชาติและหลักสูตรภาษาไทย	ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์	ลดลง (จาก 12 เป็น 4)	M

หมายเหตุ : *ผลความเสี่ยงระดับสูงที่มหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการจัดการกับความเสี่ยง (ระดับมากกว่า 9 ขึ้นไป) และนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาประกอบในการกำหนดประเด็นความเสี่ยงของแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566

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

มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ทั้งหมด 6 ด้าน จำนวน 10 ประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) จำนวน 3 ประเด็น

1.1) การขับเคลื่อน มธ. สู่วิสัยทัศน์และการก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก มีประสิทธิผลไม่เพียงพอ (Thammasat for Global Research and Frontier University): ระดับความเสี่ยงสูงมาก (VH)

1.2) คุณภาพและความสามารถของบุคลากรสายวิชาการ ในการปฏิบัติตามนโยบายของมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอ (การสอน/การผลิตผลงานวิจัย): ระดับความเสี่ยงสูงมาก (VH)

1.3) หลักสูตร วิจัย และบริการวิชาการไม่สามารถแข่งขันได้: ระดับความเสี่ยงสูงมาก (VH)

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) จำนวน 3 ประเด็น

2.1) ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Security Risk): ระดับความเสี่ยงสูง (H)

2.2) การขาดประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยี เพื่อการเป็น Smart University: ระดับความเสี่ยงสูง (H)

2.3) ภัยจากภาวะด้านสุขภาพจิตที่กระทบต่อนักศึกษา: ระดับความเสี่ยงสูง (H)

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) จำนวน 1 ประเด็น

3.1) ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน: ระดับความเสี่ยงสูงมาก (VH)

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

4.1) การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/จริยธรรมทางวิชาการ: ระดับความเสี่ยงสูงมาก (VH)

5. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) จำนวน 1 ประเด็น

5.1) ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ถูกลดทอนความน่าเชื่อถือจากประชาคมธรรมศาสตร์: ระดับความเสี่ยงสูง (H)

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

6.1) สถานการณ์ฉุกเฉิน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการบรรลุนิยามทัศน์ได้ (ภัยธรรมชาติ เหตุจลาจล โรคระบาด เป็นต้น): ระดับความเสี่ยงสูงมาก (VH)

2. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงโอกาสและผลกระทบหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้นและ มาตรการ กิจกรรม ควบคุม จัดการความเสี่ยง

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

ประเภทความเสี่ยง: ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1. การวางกลยุทธ์ไม่มีประสิทธิผลเพียงพอต่อการบรรลุเป้าหมายมหาวิทยาลัย 2. การปรับกลยุทธ์ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง (ทั้งในมิติคุณภาพ และมีระยะเวลา/ความรวดเร็ว) 3. การติดตาม และกำกับการเปลี่ยนแปลงไม่มีประสิทธิผลเพียงพอ 4. การให้ความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการดำเนินงานเพื่อมหาวิทยาลัย ให้บรรลุวิสัยทัศน์ มีประสิทธิผลไม่เพียงพอ 5. กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ ที่มีอยู่ไม่ครบถ้วน ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ไม่ทันต่อการใช้งาน และการบรรลุวิสัยทัศน์ 6. ขีดจำกัดของศักยภาพของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการสรรหาบุคลากรใหม่ที่มีประสิทธิผลไม่เพียงพอ	1. การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การเมือง 2. การจัดประเภทและกลุ่มของสถาบันอุดมศึกษา (Reinventing University) 3. แรงจูงใจจากภายนอกทำให้ความร่วมมือภายในลดลง 4. ความต้องการของตลาดเปลี่ยนแปลงเร็ว ส่งผลต่อความต้องการหลักสูตร ผลิตภัณฑ์ใหม่ และการผลิตบัณฑิต

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. ไม่ได้ได้รับความร่วมมือในการขับเคลื่อน มธ. สู่การบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ 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 (ทุกกลุ่ม)

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 101 – 105 และ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 1 – 3	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 106 – 110 และ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 4 – 5
2	บรรลุเป้าหมาย KPI ของแผนยุทธศาสตร์ \geq ร้อยละ 80	บรรลุเป้าหมาย KPI ของแผนยุทธศาสตร์ \geq ร้อยละ 70
*3	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ส่วนได้ส่วนเสีย(ทุกกลุ่ม) มากกว่า ร้อยละ 85 (4.25)	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ส่วนได้ส่วนเสีย (ทุกกลุ่ม) 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	การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย	การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	การจัดอันดับ	การบรรลุเป้าหมาย	คะแนนความพึงพอใจ
5 (สูงมาก)	อัตราส่วนจำนวนบทความ(Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio < 0.6	กฎหมายทุกฉบับที่ใช้บังคับเกินกว่า 5 ปีได้รับตรวจสอบ/ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันต่ำกว่าร้อยละ 70	ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ต่ำกว่าร้อยละ 70	QS อันดับ (Asia) มากกว่า อันดับที่ 115 หรือ QS อันดับ (Thailand) มากกว่าอันดับที่ 7	บรรลุเป้าหมาย KPI ของแผนยุทธศาสตร์ ต่ำกว่าร้อยละ 70	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ส่วนได้ส่วนเสีย(ทุกกลุ่ม) น้อยกว่า ร้อยละ 75 (3.75)
4 (สูง)	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio \geq 0.6	กฎหมายทุกฉบับที่ใช้บังคับเกินกว่า 5 ปีได้รับตรวจสอบ/ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน \geq ร้อยละ 70	ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ \geq ร้อยละ 70	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 111 – 115 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 6 – 7	บรรลุเป้าหมาย KPI ของแผนยุทธศาสตร์ \geq ร้อยละ 70	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ส่วนได้ส่วนเสีย (ทุกกลุ่ม) มากกว่า ร้อยละ 75 (3.75)
3 (ปานกลาง)	อัตราส่วนจำนวนบทความ(Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio \geq 0.8	กฎหมายทุกฉบับที่ใช้บังคับเกินกว่า 5 ปีได้รับตรวจสอบ/ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน \geq ร้อยละ 80	ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ \geq ร้อยละ 80	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 106 – 110 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 4 – 5	บรรลุเป้าหมาย KPI ของแผนยุทธศาสตร์ \geq ร้อยละ 80	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ส่วนได้ส่วนเสีย(ทุกกลุ่ม) มากกว่า ร้อยละ 80 (4.00)

2 (ต่ำ)	อัตราส่วนจำนวนบทความ(Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio ≥ 1.0	กฎหมายทุกฉบับที่ใช้ บังคับเกินกว่า 5 ปีได้รับ ตรวจสอบ/ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน \geq ร้อยละ 90	ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ \geq ร้อยละ 90	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 101 - 105 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 1 - 3	บรรลุเป้าหมาย KPI ของ แผนยุทธศาสตร์ \geq ร้อยละ 90	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ ส่วนได้ส่วนเสีย(ทุกกลุ่ม) มากกว่า ร้อยละ 85 (4.25)
1 (ต่ำมาก)	อัตราส่วนจำนวนบทความ(Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio ≥ 1.2	กฎหมายทุกฉบับที่ใช้ บังคับเกินกว่า 5 ปีได้รับการตรวจสอบ/ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน	ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ร้อยละ 100	QS อันดับ (Asia) \leq อันดับที่ 100 หรือ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 1	บรรลุเป้าหมาย KPI ของ แผนยุทธศาสตร์ ร้อยละ 100	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ ส่วนได้ส่วนเสีย(ทุกกลุ่ม) 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

ระดับความเสี่ยงที่เหลื่ออยู่ (ปัจจุบัน)

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

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (เป้าหมาย)

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

6) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรม บริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
1. กำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 13 และ แผน พัฒนา ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม	1. ทวนสอบการกำหนดกลยุทธ์เทียบกับเป้าหมาย • ติดตามประเมินผลตัวชี้วัดทุกไตรมาส โดยให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบนำเสนอในที่ประชุมผู้บริหารมหาวิทยาลัย	1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรม บริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
<p>2. กำหนดนโยบาย สนับสนุน ผลักดัน และสร้างแรงจูงใจให้กับอาจารย์ เพื่อเพิ่มการผลิตงานวิจัย และการตีพิมพ์ ในกลุ่มคณะที่ยังมีอัตราการตีพิมพ์ต่ำ</p> <p>3. ปฏิรูปหลักสูตรเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย และนวัตกรรมระดับโลก (จากแผนพัฒนา (Transform) ข้อ 2.2.1 ด้านการเรียนการสอน)</p> <p>4. ปฏิรูประบบบริหารเงินทุนวิจัยและนวัตกรรม (จากแผนพัฒนา (Transform) ข้อ 2.2.3 ด้านแผนระบบการเงินและงบประมาณ)</p> <p>5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในระดับนานาชาติ</p> <p>6. ปฏิรูปโครงสร้างองค์กร เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ด้านกาวิจัยและนวัตกรรม (จากแผนพัฒนา (Transform) ข้อ 2.2.2 ด้านการบริหารบุคลากรและโครงสร้างองค์กร)</p>	<p>3. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ</p> <p>4. รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ทบทวน/ปรับปรุงกลยุทธ์ เป้าหมายของตัวชี้วัด รวมทั้งพิจารณาปรับแผนปฏิบัติประจำปี เมื่อสภาวการณ์ภายในหรือภายนอกเปลี่ยนแปลงไป 2. การติดตามการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากร เพื่อกำหนดนโยบาย และมาตรการจูงใจ/มาตรการบังคับ ในการนำนโยบายของมธ.ไปสู่การปฏิบัติในทุกระดับ 3. ทบทวนกระบวนการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยกับบุคลากรทุกระดับ เพื่อกำหนดนโยบายการสื่อสารด้านการดำเนินงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ 4. กำหนดนโยบายให้มีการติดตามและรายงานการเปลี่ยนแปลงกฎหมายในที่ผู้ประชุมผู้บริหาร 2 ครั้ง/ปี และสื่อสารกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงกับประชาคมธรรมศาสตร์ 5. แต่งตั้งที่ปรึกษา/คณะกรรมการ ที่ประกอบด้วยฝ่ายกฎหมาย และฝ่ายเกี่ยวข้องอื่น ๆ (เช่น ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านวิชาการ ด้านการวิจัย เป็นต้น) เพื่อการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้มีความทันสมัย 	<p>3. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารศูนย์ลำปางและกฎหมาย</p> <p>4. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายสื่อสารองค์กร</p>

7) กำหนดผู้รับผิดชอบ

ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	<ol style="list-style-type: none"> 1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม 3. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารศูนย์ลำปางและกฎหมาย 4. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายสื่อสารองค์กร
หน่วยงานที่รับผิดชอบ (Data Owner)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กองแผนงาน 2. กองบริหารงานวิจัย 3. กองนิติการ

ประเด็นความเสี่ยงที่ 2: คุณภาพและความสามารถของบุคลากรสายวิชาการ ในการปฏิบัติตามนโยบายของมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอ (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. การรักษามหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพสูง 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: คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 101 – 105 และ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 1 – 3	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 106 – 110 และ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 4 – 5
*2	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ทุกกลุ่ม) มากกว่า ร้อยละ 85 (4.25)	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(ทุกกลุ่ม) มากกว่า ร้อยละ 80 (4.00)

* KRI 2 มหาวิทยาลัยกำหนด ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนเสียต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไว้ 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 < 0.6	QS อันดับ (Asia) มากกว่า อันดับที่ 115 และ QS อันดับ (Thailand) มากกว่าอันดับที่ 7	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(ทุกกลุ่ม) น้อยกว่า ร้อยละ 75 (3.75)
4 (สูง)	≥ ร้อยละ 85 ของอาจารย์ที่สอนตาม Active learning หรือ Research Based	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio ≥ 0.6	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 111 – 115 และ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 6 – 7	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(ทุกกลุ่ม) มากกว่า ร้อยละ 75 (3.75)
3 (ปานกลาง)	≥ 90 ของอาจารย์ที่สอนตาม Active learning หรือ Research Based	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio ≥ 0.8	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับที่ 106 – 110 และ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 4 – 5	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(ทุกกลุ่ม) มากกว่า ร้อยละ 80 (4.00)
2 (ต่ำ)	≥ 95 ของอาจารย์ที่สอนตาม Active learning หรือ Research Based	อัตราส่วนจำนวนบทความ (Scopus) ต่อจำนวนอาจารย์ Ratio ≥ 1.0	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 101 – 105 และ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 1 – 3	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(ทุกกลุ่ม) 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 ≥ 1.2	QS อันดับ (Asia) \leq อันดับที่ 100 และ QS อันดับ (Thailand) อันดับที่ 1	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ส่วนได้ส่วนเสีย(ทุกกลุ่ม) มากกว่าร้อยละ 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 $L \times I : 4 \times 4 = 16$ (สูงมาก)

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 2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรสายวิชาการตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล 3. จัดทำแผนการรักษาศักยภาพบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และการสร้างบุคลากรต้นแบบด้านการสอนและการผลิตผลงานวิจัย	1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ 2. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 4. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรม บริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> - ออกแบบเส้นทางความก้าวหน้า "ทำวิจัย ทำได้ ต้องได้โต" (Research Speedway) - ออกแบบระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการพิเศษ เพื่อจูงใจนักวิจัย นักนวัตกรรมที่ศักยภาพสูง (Privilege Benefits for Talent and Super Academic Staff) 		<ul style="list-style-type: none"> 4. กำหนดนโยบาย มาตรการ ในการสร้าง แรงจูงใจที่เหมาะสม ที่เกี่ยวกับการสอนและ การผลิตผลงานวิจัย และการผลิตผลงานวิจัย ในฐานข้อมูล Scopus เพื่อให้อาจารย์เปลี่ยน รูปแบบการสอนและผลิตผลงานวิจัยเป็นไป ตามแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด 5. จัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุน การสอน ตาม Active learning หรือ Research Based และการทำวิจัย 6. เพิ่มมาตรการกำหนด % วิชาที่ต้องสอน ตาม Active learning หรือ Research Based ในหลักสูตรของแต่ละคณะ 7. ให้การช่วยเหลือ/สนับสนุน อาจารย์ในการ ถ่ายทอดความรู้/การปรับวิธีการสอน เป็น active learning ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การ จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ/คลินิกให้คำปรึกษา/ กลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อน/mentoring/coaching เป็นต้น 	

7) กำหนดผู้รับผิดชอบ

ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	<ul style="list-style-type: none"> 1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ 2. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 4. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม
หน่วยงานที่รับผิดชอบ (Data Owner)	<ul 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. ความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ และจริยธรรมทางวิชาการ ที่มีอยู่ ของผู้ใช้งาน 2. ความเข้มแข็ง และประสิทธิผลของระบบการตรวจสอบภายใน 3. ผู้ปฏิบัติงานใจหรืออาศัยช่องทางจากหน้าที่ในการหาประโยชน์	การเปลี่ยนแปลงกฎหมายจากผู้กำกับดูแล

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- ส่งผลต่อระดับความโปร่งใส และความน่าเชื่อถือไว้วางใจ
- มหาวิทยาลัยถูกลดทอนความสำคัญจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย

(KRI): KRI 1: ผลกระทบจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและความล่าช้าของการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย

KRI 2: คะแนน ITA

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	มีบุคลากร/หน่วยงาน บกพร่องในการปฏิบัติงาน แต่ไม่เสื่อมเสียชื่อเสียงมหาวิทยาลัยหรือทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียทรัพย์สิน (เมื่อตรวจสอบเป็นที่ยุติพบว่า มีความผิดจริง)	มีบุคลากร/หน่วยงาน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ถูกดำเนินคดีที่เกี่ยวกับการประพฤติมิชอบ วินัย แต่ไม่เสื่อมเสียชื่อเสียงมหาวิทยาลัยหรือทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียทรัพย์สิน (เมื่อผลการดำเนินคดีเป็นที่ยุติ พบว่า มีความผิดจริง)
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)	
5 (สูงมาก)	- มหาวิทยาลัยไม่ได้รับการรับรองผลการตรวจสอบบัญชี/งบการเงิน จากผู้ตรวจบัญชีมหาวิทยาลัยหรือรับรองแบบไม่ถูกต้อง - พบหน่วยงานที่ได้รับผลการตรวจสอบภายในว่าพบประเด็นที่สำคัญ มากกว่าร้อยละ 10	- กฎหมายทุกฉบับที่ใช้บังคับเกินกว่า 5 ปี ได้ รั บ ต ร ว จ ส อ บ / ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันต่ำกว่าร้อยละ 70	ดำเนินงานตามแผน ITA ต่ำกว่าร้อยละ 70	- มีบุคลากร/หน่วยงานมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ถูกดำเนินคดีที่เกี่ยวกับการประพฤติมิชอบ วินัย และการทุจริต ที่เสื่อมเสียชื่อเสียงมหาวิทยาลัยหรือทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียทรัพย์สิน (เมื่อผลการดำเนินคดีเป็นที่ยุติ พบว่า มีความผิดจริง)	ระดับ ITA ต่ำกว่าร้อยละ 80
4 (สูง)	- มหาวิทยาลัยได้รับการรับรองผลการตรวจสอบบัญชี/งบการเงิน *แบบมีเงื่อนไข จากผู้ตรวจบัญชีมหาวิทยาลัย - พบหน่วยงานที่ได้รับผลการตรวจสอบภายในว่าพบประเด็นที่สำคัญ มากกว่าร้อยละ 10	- กฎหมายทุกฉบับที่ใช้บังคับเกินกว่า 5 ปีได้รับ ต ร ว จ ส อ บ / ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน \geq ร้อยละ 70	ดำเนินงานตามแผน ITA \geq ร้อยละ 70	- มีบุคลากร/หน่วยงานมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ถูกดำเนินคดีที่เกี่ยวกับการประพฤติมิชอบ วินัย ที่เสื่อมเสียชื่อเสียงมหาวิทยาลัยหรือทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียทรัพย์สิน (เมื่อผลการดำเนินคดีเป็นที่ยุติ พบว่า มีความผิดจริง)	ระดับ ITA สูงกว่าร้อยละ 80
3 (ปานกลาง)	- มหาวิทยาลัยได้รับการรับรองผลการตรวจสอบบัญชี/งบการเงิน จากผู้ตรวจบัญชีมหาวิทยาลัย - พบหน่วยงานที่ได้รับผลการตรวจสอบภายในว่าพบประเด็นที่สำคัญ \leq ร้อยละ 10 ของหน่วยงานทั้งหมด	- กฎหมายทุกฉบับที่ใช้บังคับเกินกว่า 5 ปี ได้ รั บ ต ร ว จ ส อ บ / ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน \geq ร้อยละ 80	ดำเนินงานตามแผน ITA \geq ร้อยละ 80	มีบุคลากร/หน่วยงาน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ถูกดำเนินคดีที่เกี่ยวกับการประพฤติมิชอบ วินัย แต่ไม่เสื่อมเสียชื่อเสียงมหาวิทยาลัยหรือทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียทรัพย์สิน (เมื่อผลการดำเนินคดีเป็นที่ยุติ พบว่า มีความผิดจริง)	ระดับ ITA สูงกว่าร้อยละ 85
2 (ต่ำ)	- มหาวิทยาลัยได้รับการรับรองผลการตรวจสอบบัญชี/งบการเงิน จากผู้ตรวจบัญชีมหาวิทยาลัย - พบหน่วยงานที่ได้รับผลการตรวจสอบภายในว่าพบประเด็นที่สำคัญ \leq ร้อยละ 5 ของหน่วยงานทั้งหมด	- กฎหมายทุกฉบับที่ใช้บังคับเกินกว่า 5 ปี ได้ รั บ ต ร ว จ ส อ บ / ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน \geq ร้อยละ 90	ดำเนินงานตามแผน ITA \geq ร้อยละ 90	มีบุคลากร/หน่วยงาน บกพร่องในการปฏิบัติงาน แต่ไม่เสื่อมเสียชื่อเสียงมหาวิทยาลัยหรือทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียทรัพย์สิน (เมื่อตรวจสอบเป็นที่ยุติ พบว่า มีความผิดจริง)	ระดับ ITA สูงกว่าร้อยละ 90
1 (ต่ำมาก)	- มหาวิทยาลัยได้รับการรับรองผลการตรวจสอบบัญชี/งบการเงิน จากผู้ตรวจบัญชีมหาวิทยาลัย	- กฎหมายทุกฉบับที่ใช้บังคับเกินกว่า 5 ปีได้รับการ ต ร ว จ ส อ บ /	ดำเนินงานตามแผน ITA ร้อยละ 100	ไม่มีบุคลากร/หน่วยงาน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ถูกดำเนินคดีที่เกี่ยวกับการประพฤติมิชอบ วินัย และการทุจริต ที่เสื่อมเสียชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	ระดับ ITA สูงกว่าร้อยละ 95

ระดับ	โอกาส (L)		ผลกระทบ (I)	
	- ทุกหน่วยงานที่ได้รับผลการตรวจสอบภายในว่าไม่พบประเด็นที่สำคัญ	ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน		หรือทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียทรัพย์สิน

** ITA (Integrity and Transparency Assessment : ITA) คือ การประเมินคุณธรรมและความ โปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (เป็นเครื่องมือการประเมินเชิงบวกเพื่อเป็นมาตรการป้องกันการทุจริต และเป็นกลไกในการสร้างความตระหนักให้หน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรม ซึ่งประกอบด้วย 10 ตัว

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

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

6) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรมควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
1. ปฏิรูปกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ (จากแผนพัฒนา (Transform) ข้อ 2.2.4 ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์) เช่น <ul style="list-style-type: none"> กฎระเบียบความเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ ผลงานวิจัยและนวัตกรรม กฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุให้สนับสนุน/จูงใจให้มีการสนับสนุนสินค้าหรือบริการที่มาจากผลงานวิจัยและนวัตกรรม เช่น การลดหย่อนภาษีและอากรต่าง ๆ 	1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารศูนย์ลำปางและกฎหมาย 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม 3. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4. คณะกรรมการจริยธรรมวิจัย 5. คณะกรรมการดำเนินงานด้านคุณธรรม	1. สร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักกับประชาคม ธรรมศาสตร์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และจริยธรรมทางวิชาการ รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นเมื่อไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย และทำผิดจริยธรรมทางวิชาการ 2. แต่งตั้งที่ปรึกษา/คณะกรรมการ ที่ประกอบด้วยฝ่ายกฎหมาย และฝ่ายเกี่ยวข้องอื่น ๆ (เช่น ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านวิชาการ ด้านการวิจัย เป็นต้น) เพื่อการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้มีความทันสมัย 3. กำหนดให้ “ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน” เป็นสมรรถนะประจำตำแหน่งงานของทุกตำแหน่ง งาน และสร้างความเข้าใจกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน	1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารศูนย์ลำปางและกฎหมาย 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 3. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรม บริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> ปฏิรูปมาตรฐานธรรมาภิบาลด้านการวิจัย, นวัตกรรมมาตรการที่เกี่ยวข้อง และการบังคับใช้ ปฏิรูปการบริหารธรรมาภิบาลด้านการวิจัย, นวัตกรรม การตรวจสอบ และการประเมินผล การจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริต และประพฤตินิชอบเกี่ยวกับการร่วมทุน เพื่อการวิจัย, นวัตกรรมกับเอกชน 	และความโปร่งใสของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	4. กำหนดให้ อาจารย์ต้องผ่านการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับจริยธรรมทางวิชาการ ทุกๆ 5 ปี 5. กำหนดคณบดี เพื่อเป็นการป้องกัน/สอบทาน การทำผิดจริยธรรมทางวิชาการ เช่น กำหนดให้ อ ที่ปรึกษา หรือ Reader มีส่วนรับผิดชอบร่วม ในกรณีที่ผลงานมีการทำผิดจริยธรรมทางวิชาการ 6. พัฒนาผู้ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย ให้มีความเชี่ยวชาญ ได้รับการรับรองมาตรฐานการตรวจสอบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานด้านตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย 7. กำหนดนโยบายให้มีการติดตามและรายงานการเปลี่ยนแปลงกฎหมายในผู้ประชุมผู้บริหาร 2 ครั้ง/ปี และสื่อสารกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงกับประชาคมธรรมศาสตร์	5. ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน

7) กำหนดผู้รับผิดชอบ

ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารศูนย์ลำปางและกฎหมาย 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 3. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม 4. ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน 5. คณะกรรมการจริยธรรมวิจัย 6. คณะกรรมการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
หน่วยงานที่รับผิดชอบ (Data Owner)	1. กองนิติการ 2. กองบริหารงานวิชาการ 3. กองบริหารการวิจัย 4. สำนักงานตรวจสอบภายใน

ประเด็นความเสี่ยงที่ 4: หลักสูตร วิจัย และบริการวิชาการไม่สามารถแข่งขันได้

ประเภทความเสี่ยง: ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1. กลไกการพัฒนาหลักสูตร งานวิจัย และการบริการวิชาการ ตอบสนองไม่ทันการเปลี่ยนแปลง (ความต้องการต่าง ๆ) 2. หลักสูตรที่พัฒนาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและตลาด ไม่ได้รับรองมาตรฐานในระดับสากล 3. แสวงหาแนวทางพิเศษ (โอกาสคุ้มเสี่ยง Intelligent Risk) ในการบริหาร/พัฒนาหลักสูตร ยังไม่เพียงพอ 4. การพัฒนาหลักสูตร และรูปแบบการเรียนการสอน ไม่นำไปสู่การสร้างงานวิจัยที่ได้รับการยอมรับในระดับโลกได้ 5. ทรัพยากรที่มีอยู่ไม่เอื้อต่อการแข่งขันเชิงธุรกิจ (เช่น ห้องปฏิบัติการ ไม่รองรับการวิจัยรูปแบบใหม่) 6. ทำเลที่ตั้ง ไม่เอื้ออำนวย	1. คู่แข่งมีชื่อเสียง และมีคู่มิตรร่วมมือที่มากกว่า 2. การจัดอันดับมหาวิทยาลัย มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทางธุรกิจ 3. เกณฑ์การจัดอันดับมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 4. ความน่าเชื่อถือ และเชื่อมั่นของสถาบัน/เกณฑ์ การจัดอันดับ 5. ความต้องการของนักศึกษาและประชาชนที่เปลี่ยนแปลงเร็วกว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ 6. ความต้องการ ตลาด/ผู้ว่าจ้าง/หรือผู้ให้การสนับสนุน 7. การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร (demographic shifts) 8. Trend โลกไม่สัมพันธ์กับความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย 9. มหาวิทยาลัยไม่น่าดึงดูด นักเรียนที่มีศักยภาพสูง ให้เลือกเป็นตัวเลือกแรกในการเข้าศึกษา

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

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

3) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย (KRI):

KRI 1: รายได้จากผลิตภัณฑ์ (หลักสูตร งานวิจัย บริการวิชาการ)

KRI 2: การจัดอันดับจาก QS

KRI 3: ร้อยละการดำเนินงานทำของบัณฑิต

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	รายได้ตามเป้าหมาย หรือมากกว่าเป้าหมาย 0 - 5%	ลดลง ไม่เกิน 5%
2	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 101 – 105 และ QS อันดับ (Thailand) อันดับ ที่ 1 – 3	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 106 – 110 และ 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			การจัดอันดับ มหาวิทยาลัย (QS Ranking)	การดำเนินงาน ทำของ บัณฑิต
	การรับเข้า	การรับทุนวิจัย	รายได้ คำนวณเฉลี่ย จาก หลักสูตร	ทุนวิจัย (เทียบกับปี ที่ผ่านมา)	ภาคเอกชนเทียบ กับปีที่ผ่านมา		
5 (สูงมาก)	มีหลักสูตรรับนักศึกษา ได้ตามเป้าหมายต่ำกว่า 55 % ของหลักสูตรทั้งหมด	มีหน่วยงานได้ทุนวิจัยน้อยกว่าปีก่อน มากกว่า 10 % ของหน่วยงานทั้งหมด	ลดลง เกิน 10%	ทุนวิจัย ลดลงเกิน 10%	รายได้ลดลง เกิน 10%	QS อันดับ (Asia) มากกว่า อันดับ ที่ 115 และ QS อันดับ (Thailand) มากกว่าอันดับที่ 7	น้อยกว่า ร้อยละ 80
4 (สูง)	มีหลักสูตรรับนักศึกษา ได้ตามเป้าหมาย มากกว่า 55 % ขึ้นไป ของหลักสูตรทั้งหมด	มีหน่วยงานได้ทุนวิจัยน้อยกว่าปีก่อน มากกว่า 5 - 10 % ของหน่วยงานทั้งหมด	ลดลง ไม่เกิน 10%	ทุนวิจัย ลดลงไม่เกิน 10%	รายได้ลดลง ไม่ เกิน 10%	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 111 – 115 และ QS อันดับ (Thailand) อันดับ ที่ 6 – 7	มากกว่า ร้อยละ 80 - 85
3 (ปานกลาง)	มีหลักสูตรรับนักศึกษา ได้ตามเป้าหมาย มากกว่า 65 % ขึ้นไป ของหลักสูตรทั้งหมด	มีหน่วยงานได้รับทุนวิจัยน้อยกว่าปีที่ผ่านมา มากกว่า 0 - 5 % จากหน่วยงานทั้งหมด	ลดลง ไม่เกิน 5%	ทุนวิจัย ลดลงไม่เกิน 5%	รายได้ลดลง ไม่เกิน 5%	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 106 – 110 และ QS อันดับ (Thailand) อันดับ ที่ 4 – 5	มากกว่า ร้อยละ 85 - 90
2 (ต่ำ)	มีหลักสูตรรับนักศึกษา ได้ตามเป้าหมาย มากกว่า 75 % ขึ้นไป ของหลักสูตรทั้งหมด	มีหน่วยงานได้รับทุนวิจัยไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา หรือมากกว่าปีที่ผ่านมา 0 - 5 % ของหน่วยงาน ทั้งหมด	ตามเป้าหมาย หรือมากกว่า เป้าหมาย 0 - 5%	ทุนวิจัยเท่า เดิมหรือ มากกว่า เป้าหมาย 0 - 5%	รายได้เท่าเดิมหรือ มากกว่าเป้าหมาย 0 - 5%	QS อันดับ (Asia) อยู่ในอันดับ ที่ 101 – 105 และ QS อันดับ (Thailand) อันดับ ที่ 1 – 3	มากกว่า ร้อยละ 90 - 95
1 (ต่ำมาก)	มีหลักสูตรรับนักศึกษา ได้ตามเป้าหมาย มากกว่า 85 % ขึ้นไป ของหลักสูตรทั้งหมด	มีหน่วยงานได้ทุนวิจัยมากกว่าปีที่ผ่านมา > ร้อย ละ 5 จากหน่วยงานทั้งหมด	มากกว่า เป้าหมาย 5 % ขึ้นไป	มากกว่า เป้าหมาย 5 % ขึ้นไป	มากกว่าเป้าหมาย 5 % ขึ้นไป	QS อันดับ (Asia) ≤ อันดับ ที่ 100 และ QS อันดับ (Thailand) อันดับ ที่ 1	มากกว่า ร้อยละ 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 $L \times I : 5 \times 4 = 20$ (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 (จากแผนพัฒนา (Transform) ข้อ 2.2.1 ด้านการเรียนการสอน) 1.1 สร้าง/เพิ่ม/พัฒนา หลักสูตรที่โดดเด่น และมีคุณภาพ (ได้รับการรับรองในระดับสากล) มุ่งเน้น การผลิตผลงานวิจัย ในระดับ บัณฑิตศึกษา มหาบัณฑิต และดุษฎีบัณฑิต และ สนองความต้องการของผู้รับบริการ และสามารถแข่งขันเชิงธุรกิจได้ 1.2 กำหนดให้ทุกคณะมีรายวิชาที่ตอบโจทย์ SDGs ของสหประชาชาติที่มาจากการวิจัย 1.3 เปิดหลักสูตรระยะสั้นที่ตอบสนองตาม ยุทธศาสตร์ Future Workforce และ จัดทำ แผนพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นที่ตอบสนองตาม ยุทธศาสตร์ Future Workforce โดยความ ร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและ ภายนอก</p>	<p>1. รองอธิการบดีฝ่าย วิชาการ 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย และนวัตกรรม 3. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์</p>	<p>1. สร้างกลไกติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ผู้เรียนและผู้รับบริการทุกปี เพื่อปรับหลักสูตรและ บริการ รวมทั้งสร้างนวัตกรรมการจัดการ ทรัพยากร วิจัย และบริการวิชาการที่เป็นแนวทาง พิเศษ (Intelligent Risk) 2. แสวงหาคู่ความร่วมมือเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อ ยอดหลักสูตร และเกิดการรับรองมาตรฐานใน ระดับสากล 3. กำหนดมาตรการหรือวิธีการดำเนินงานที่ทำให้ นักเรียนที่มีศักยภาพสูง หรือผู้ปกครองที่มีอำนาจ ตัดสินใจ เลือกมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นอันดับ แรกในการศึกษาต่อ - จัดสรรทุนเรียนดี ประเภทต่าง ๆ เพื่อดึงดูดเด็กที่ มีศักยภาพสูง 4. กำหนดนโยบายให้มีการร่วมมือกับภาคเอกชน และคู่ความร่วมมือ เพื่อสร้างงานวิจัยหรือ นวัตกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ และสามารถแข่งขัน ได้ในตลาดสากล</p>	<p>1. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและ นวัตกรรม 3. ผู้อำนวยการสถาบันเสริม ศึกษาและทรัพยากรมนุษย์</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 (จากแผนพัฒนา (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 เพื่อดึงดูดบุคคลวุฒิปริญญาเอกจบใหม่ที่มีคุณภาพสูงจากทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมทั้งต่างประเทศ ให้มาประจำที่ธรรมศาสตร์เป็นเวลา 1 ปี เพื่อผลิตผลงานตีพิมพ์คุณภาพสูงในระดับ Top 10% ของ Scopus ให้กับมหาวิทยาลัย - กำหนดให้อาจารย์ใหม่สำเร็จการศึกษาปริญญาเอกไม่เกิน 5 ปีทุกคน ต้องยื่นสมัครขอรับทุนอัจฉริยภาพนักวิจัยรุ่นใหม่ เพื่อเป็นการผลักดันให้เร่งเดินไปบนเส้นทางการผลิตผลงานตีพิมพ์คุณภาพสูงเป็นไปได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น <p>2.6 เพิ่มผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ (Talent) ด้านการวิจัย</p> <ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มอาจารย์ที่มีผลงานวิจัยในระดับดีมาก ทั้งในและต่างประเทศ ที่เกษียณอายุแล้วให้มาทำงานใน มธ. - สรรหาผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษด้านการวิจัยเข้ามาทำงานใน มธ. - รับอาจารย์ใหม่ที่มีความสามารถด้านการทำวิจัย 		<p>5. กำหนดนโยบาย/มาตรการ/วิธีการดำเนินงาน ที่เกี่ยวกับการบูรณาการหลักสูตรข้ามศาสตร์ เชื่อมโยงสาขาวิชา สู่อการสร้างนวัตกรรม</p> <p>6. บูรณาการความร่วมมือกับคู่แข่งในการจัดการศึกษา วิจัย และบริการวิชาการ</p> <p>7. บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานในระบบนิเวศธุรกิจ (Eco system)</p>	

7) กำหนดผู้รับผิดชอบ

ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	1. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม 3. ผู้อำนวยการสถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์
หน่วยงานที่รับผิดชอบ (Data Owner)	1. กองบริหารงานวิชาการ 2. กองบริหารการวิจัย 3. สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์

ประเด็นความเสี่ยงที่ 5: สถานการณ์ฉุกเฉิน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการบรรลุวิสัยทัศน์ได้ (ภัยธรรมชาติ เหตุจลาจล โรคระบาด เป็นต้น)

ประเภทความเสี่ยง: ด้านความปลอดภัย จากอันตรายและภัยพิบัติ (Hazard and Disaster Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1. ความเหมาะสมของแผน BCP 2. ขาดการนำเอาแผน BCP มาใช้ในทางปฏิบัติ 3. ขาดการทบทวนแผน BCP 4. ความพอเพียงของทรัพยากรในการนำแผน BCP ไปปฏิบัติ 5. ความคล่องตัวและความพร้อมในการปรับแผนการดำเนินงาน	สถานการณ์ฉุกเฉินอุบัติใหม่ที่เกินขอบเขตแผน BCP

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- มหาวิทยาลัยไม่สามารถปฏิบัติภารกิจหลักได้อย่างเต็มประสิทธิภาพทั้งด้านเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ
- มีภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น รายรับลดลง (เช่น จากการลดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าบำรุงหอพัก)
- มหาวิทยาลัยสูญเสียชื่อเสียง
- มหาวิทยาลัยถูกลดทอนความสำคัญจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- บุคลากร นักศึกษา ได้รับบาดเจ็บหรือเสียชีวิตเสียชีวิต

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	สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจหลักทุกพันธกิจได้ภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉิน ภายในระยะเวลา 12 ชั่วโมง (on site)	สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจหลักทุกพันธกิจได้ภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉิน ภายในระยะเวลา 24 ชั่วโมง (on site)
2	มูลค่าความเสียหาย < 1 แสนบาท	มูลค่าความเสียหาย 1 แสนบาท ถึง 1 ล้านบาท
3	บาดเจ็บเล็กน้อย	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	มหาวิทยาลัยปิดทำการหรือ สามารถปฏิบัติหน้าที่ 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	อาการบาดเจ็บบาดเจ็บร้ายแรงที่ต้องเข้าโรงพยาบาล
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	ส่งผลกระทบต่อระบบงาน แต่ยังสามารถปฏิบัติหน้าที่ on site ได้ตามปกติ	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

ระดับความเสี่ยงที่เหลือนอยู่ (ปัจจุบัน)

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

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (เป้าหมาย)

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

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 (ศูนย์วิจัย สิต ศูนย์ท่า พระจันทร์ ศูนย์ลำปาง ศูนย์พญา) 2. รองอธิการบดีฝ่าย เทคโนโลยีสารสนเทศ

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมภายใน (ที่มีอยู่ เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรม บริหารความเสี่ยง (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
<ol style="list-style-type: none"> ขาดการป้องกันการรักษาความปลอดภัยในเครื่องคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัย บุคลากรและนักศึกษา มธ. ขาดความรู้ความเข้าใจ และความตระหนัก รู้เกี่ยวกับภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ การเผยแพร่ข้อมูลส่วนบุคคลด้วยความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ขาดการกำกับดูแลบริษัทคู่สัญญาที่สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศของ มธ. ขาดนโยบายและมาตรการการรักษาความปลอดภัยด้านข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ มีช่องโหว่ในระบบซอฟต์แวร์และฐานข้อมูลของระบบงานภายในมหาวิทยาลัย ขาดระบบที่สามารถอัปเดตช่องโหว่ ที่อาจเกิดขึ้นกับทุกๆระบบซอฟต์แวร์และฐานข้อมูลของระบบงานภายในที่สำคัญ ของมหาวิทยาลัย การสำรองข้อมูล (Back up) ยังไม่ครอบคลุมทุกระบบงานของมหาวิทยาลัย ขาดการทำประกันภัย ด้านภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 	<ol style="list-style-type: none"> การโจรกรรมข้อมูลที่สำคัญ Hacking, compromised, phishing ที่นำไปสู่การต่อรองเรียกร้องค่าเสียหาย การฟ้องร้องตามกฎหมาย PDPA / หรือการกระทำผิดตาม พรบ. PDPA ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ ถูกโจมตี เจาะระบบ จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ความก้าวหน้าและความฉลาดของมิจฉาชีพ ภัยจากโปรแกรมหรือไวรัสที่มีอยู่ในระบบสารสนเทศ Technology Disruption กฎหมายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (PDPA)

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

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

3) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย

(KRI): KRI 1: ระบบการทำงาน

KRI 2: มูลค่าทางการเงิน

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

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

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

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	
		ระบบการทำงาน	มูลค่าทางการเงิน
5 (สูงมาก)	ความถี่ของการเกิดภัยคุกคาม ด้านเทคโนโลยี กับ**ระบบซอฟต์แวร์และฐานข้อมูลของระบบงานภายในที่สำคัญเกิดขึ้นมากกว่า 3 ครั้งในรอบ 1 ปี	ระบบเทคโนโลยี **ระบบซอฟต์แวร์และฐานข้อมูลของระบบงานภายในที่สำคัญ ทั้ง 3 ระบบ ภายในมหาวิทยาลัยไม่สามารถใช้งานได้ ถูกโจรกรรมข้อมูลที่สำคัญ หรือถูกนำไปเผยแพร่ นำไปใช้ในทางที่ไม่เหมาะสม	มูลค่าความเสียหายมากกว่า 10 ล้านบาท
4 (สูง)	ความถี่ของการเกิดภัยคุกคาม ด้านเทคโนโลยี กับ**ระบบซอฟต์แวร์และฐานข้อมูลของระบบงานภายในที่สำคัญความถี่ของการเกิดภัยคุกคามด้านเทคโนโลยี เกิดขึ้น 2 ถึง 3 ครั้งในรอบ 1 ปี	ระบบเทคโนโลยี ระบบซอฟต์แวร์และฐานข้อมูลของระบบงานภายในที่สำคัญ ภายในมหาวิทยาลัยถูกโจมตี แต่ Recover กลับมาได้ และไม่มีข้อมูลสูญหาย ภายในระยะเวลา 8 ชั่วโมง	มูลค่าความเสียหาย 1 ล้าน ถึง 10 ล้านบาท
3 (ปานกลาง)	ความถี่ของการเกิดภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีเกิดขึ้น 1 ครั้งในแต่ละปี	มีการคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบซอฟต์แวร์และฐานข้อมูลของระบบงาน	มูลค่าความเสียหาย 1 แสนบาท ถึง 1 ล้านบาท

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	
		ระบบการทำงาน	มูลค่าทางการเงิน
		ภายในที่สำคัญ และสามารถตรวจสอบป้องกัน และแก้ไขปัญหาได้จากระบบการรักษาความปลอดภัย ไม่เกิดผลกระทบ	
2 (ต่ำ)	ความถี่ของการเกิดภัยคุกคาม ด้านเทคโนโลยี เกิดขึ้น 1 ครั้ง ในรอบ 1 - 2 ปี	มีการคุกคามด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ และสามารถตรวจสอบป้องกัน และแก้ไขปัญหาได้จากระบบการรักษาความปลอดภัย ไม่เกิดผลกระทบ (ไม่ใช่**ระบบซอฟต์แวร์และฐานข้อมูลของระบบงานภายในที่สำคัญ)	มูลค่าความเสียหาย < 1 แสนบาท
1 (ต่ำมาก)	ความถี่ของการเกิดภัยคุกคาม ด้านเทคโนโลยี เกิดขึ้น 1 ครั้ง ในรอบ > 2 ปี	ไม่มีการคุกคามด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ระบบสามารถใช้งานได้ ไม่เกิดผลกระทบ	ไม่พบมูลค่าความเสียหาย

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

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
		<ol style="list-style-type: none"> ดำเนินการทดสอบระบบความปลอดภัยด้วยการทดสอบการเจาะระบบ (Penetration test) ที่ครอบคลุมช่องโหว่ของระบบโครงสร้างพื้นฐาน ระบบ Wi-Fi ระบบ Application ทั้งบน website และ Mobile application ให้มีอุปกรณ์สำหรับตรวจสอบป้องกันภัยจากคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการบำรุงดูแล รักษาอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินในกรณีที่ระบบเกิดความเสียหาย (Academic Continuity Plan: ACP) จัดให้มีศูนย์เฝ้าระวังความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Security Operation Center: SOC) เพื่อให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยมีการป้องกัน ภัยที่เข้มแข็ง สามารถตรวจจับภัยคุกคามทางไซเบอร์ได้ทันการณ์ และสามารถตอบสนอง ต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ทบทวนแผนความปลอดภัยด้าน IT ที่เกี่ยวข้องทุกแผนและปรับปรุงให้ทันสมัย และทันต่อการภัยคุกคามรูปแบบใหม่ สร้างความตระหนักรู้ เกี่ยวกับภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการแจ้งข่าวสารให้ความรู้แก่ผู้บริหารระบบเครือข่าย และผู้ใช้งานในทุกช่องทาง อย่างต่อเนื่อง ทดสอบการลวงด้วยภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อติดตามตรวจสอบองค์ความรู้ผู้ใช้งาน และวางแผนทางการให้ความรู้และป้องกันการเกิดเหตุละเมิด กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบเฝ้าระวังภัยทางด้าน IT และติดตามภัยรูปแบบใหม่ มหาวิทยาลัยจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อมาช่วยกำหนดนโยบาย และจัดตั้งคณะกรรมการดูแลกฎหมายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (PDPA) กำหนดกลไกในการควบคุมประสิทธิภาพ ของระบบการป้องกันภัยคุกคาม ด้าน IT ทบทวนนโยบายการลงทุนจัดหาระบบป้องกันภัยให้เหมาะสมกับภัยคุกคาม เฝ้าระวังและติดตามบุคคลภายนอกใช้หาประโยชน์จากช่องโหว่ของระบบ เช่น การเรียกเงินจากศิษย์เก่า ศึกษาแนวทางการทำประกันความเสี่ยงภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดหาระบบที่สามารถอัปเดตซอฟต์แวร์ ที่อาจเกิดขึ้นกับทุกระบบซอฟต์แวร์และฐานข้อมูลของระบบงานภายในที่สำคัญ ของมหาวิทยาลัย กำหนดแนวทาง มาตรการ เพื่อการสำรองข้อมูล Back up ข้อมูลระบบให้ครอบคลุมทุกระบบ 	รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

7) กำหนดผู้รับผิดชอบ

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

ประเด็นความเสี่ยงที่ 7: การขาดประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยี เพื่อการเป็น Smart University
ประเภทความเสี่ยง: ด้านปฏิบัติงาน (Operation Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
<p>1. Humanware ความรู้ความสามารถของผู้ใช้เทคโนโลยี</p> <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรนำข้อมูลที่ไม่ถูกต้องไปใช้งาน ทำให้การตัดสินใจคลาดเคลื่อน - บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ และจิตสำนึกร่วมในเรื่องการรักษาข้อมูล - ความรู้ความเข้าใจของผู้ใช้งานในการให้ข้อมูลหรือสื่อสารข้อมูลภายในออกสู่ภายนอก <p>2. Hardware เครื่องมือ เครื่องจักร ชิ้นส่วน และอุปกรณ์ต่าง ๆ ล้าหลังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>3. Software</p> <ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลที่มีอยู่ไม่ทันสมัย ไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน ไม่พร้อมใช้งาน ไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และขาดการนำระบบที่มีอยู่ไปใช้อย่างคุ้มค่า - ระบบสารสนเทศแยกส่วน/หลาย platform ยากต่อการเชื่อมโยงสู่ศูนย์กลางข้อมูล - สมรรถนะของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถรองรับข้อมูลที่เพิ่มมากขึ้น 	<p>1. มหาวิทยาลัยคู่แข่งมีความชำนาญและเชี่ยวชาญมากกว่า</p> <p>2. การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย (การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล)</p> <p>3. Technology Disruption</p> <p>4. ต้นทุนของเทคโนโลยี เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว</p> <p>5. เกิดภัยพิบัติตามธรรมชาติ สถานการณ์ร้ายแรง หรือ อุบัติภัยที่ก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรงกับระบบเครือข่ายและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์</p>

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. ไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้เพื่อประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจได้ทันที่ต่อสถานการณ์เร่งด่วน
2. ผลการดำเนินงานด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยได้รับความเสียหาย เมื่อตัดสินใจล่าช้า คลาดเคลื่อน หรือตัดสินใจผิดพลาด
3. มหาวิทยาลัยสูญเสียโอกาสในการพัฒนา

3) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย

(KRI): KRI 1: ระบบการทำงาน

KRI 2: มูลค่าทางการเงิน

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	ข้อมูลผิดพลาดจากเหตุสุดวิสัย (Logical error) แต่ไม่กระทบ Core หลักของมหาวิทยาลัย	ข้อมูลผิดพลาดจากเหตุสุดวิสัย (Logical error) ของฐานข้อมูลหลัก แต่ไม่กระทบ Core หลักของมหาวิทยาลัย
2	มูลค่าความเสียหาย < 1 แสนบาท	มูลค่าความเสียหาย 1 แสนบาท ถึง 1 ล้านบาท

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

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

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	
		ระบบการทำงาน	มูลค่าทางการเงิน
5 (สูงมาก)	ความถี่ของการเกิดปัญหาความไม่พร้อมใช้งานของ เทคโนโลยีหลักของมหาวิทยาลัย เกิดขึ้น 1 ครั้ง ในรอบ 1 เดือน	ข้อมูลสำคัญผิดพลาด (ตรวจไม่พบ ความผิดพลาด) ส่งผลกระทบต่อ Core หลักของมหาวิทยาลัย และทำให้ มหาวิทยาลัยเสื่อมเสียชื่อเสียง	มูลค่าความเสียหาย มากกว่า 10 ล้านบาท
4 (สูง)	ความถี่ของการเกิดปัญหาความไม่พร้อมใช้งานของ เทคโนโลยีหลักของมหาวิทยาลัย เกิดขึ้น 1 ครั้ง ในรอบ 3 เดือน	ข้อมูลสำคัญผิดพลาด (ตรวจพบความ ผิดพลาด) ส่งผล กระทบต่อ Core หลักของมหาวิทยาลัย และทำให้ มหาวิทยาลัยเสื่อมเสียชื่อเสียง	มูลค่าความเสียหาย 1 ล้าน ถึง 10 ล้านบาท
3 (ปาน กลาง)	ความถี่ของการเกิดปัญหาความไม่พร้อมใช้ งานของ เทคโนโลยี หลักของ มหาวิทยาลัยเกิดขึ้น 1 ครั้ง ในรอบ 6 เดือน	ข้อมูลผิดพลาดจากเหตุสุดวิสัย (Logical error) ของฐานข้อมูลหลัก แต่ไม่กระทบ Core หลักของ มหาวิทยาลัย	มูลค่าความเสียหาย 1 แสนบาท ถึง 1 ล้าน บาท
2 (ต่ำ)	ความถี่ของการเกิดปัญหาความไม่พร้อมใช้ งานของเทคโนโลยีหลักของมหาวิทยาลัย เกิดขึ้น 1 ครั้ง ในรอบ 12 เดือน	ข้อมูลผิดพลาดจากเหตุสุดวิสัย (Logical error) แต่ไม่กระทบ Core หลักของมหาวิทยาลัย	มูลค่าความเสียหาย < 1 แสนบาท
1 (ต่ำมาก)	ความถี่ของการเกิดปัญหาความไม่พร้อมใช้ งานของเทคโนโลยีหลักของมหาวิทยาลัย เกิดขึ้น 1 ครั้ง ในรอบ > 12 เดือน	ทุกระบบมีความพร้อมใช้งาน มีและ ประสิทธิภาพการทำงาน ไม่พบ ข้อผิดพลาดของข้อมูล	ไม่พบ มูลค่า ความเสียหาย

**ระบบซอฟต์แวร์และฐานข้อมูลของระบบงานภายในที่สำคัญ คือ 1. ระบบฐานข้อมูลทะเบียนนักศึกษาของสำนักทะเบียน 2. ระบบฐานข้อมูลการเงินและบัญชี กองคลัง 3. ระบบฐานข้อมูลของกองทรัพยากรมนุษย์ (สอบถามข้อมูลจากรองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศแล้ว)

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 $L \times I : 3 \times 3 = 9$ (สูง)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (เป้าหมาย)

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

6) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรมควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
<p>ปฏิบัติการบริหารงานด้วย IT (จากแผนพัฒนา (Transform) ข้อ 2.2.6 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ)</p> <p>1. IT Infrastructure & Services ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และบริการทางดิจิทัลให้กับทั้ง 4 ศูนย์ของมหาวิทยาลัยเพื่อสนับสนุนการทำวิจัย, นวัตกรรมซึ่งประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - Campus-Wide Wi-Fi ในทั้ง 4 ศูนย์ของมหาวิทยาลัย - Thammasat Data Intelligence System เชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย - พัฒนาระบบบริหารบนฐานข้อมูล (data management) เพื่อการบริหารงานมหาวิทยาลัย 	<p>1. รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>2. รองอธิการบดีฝ่ายกฎหมาย</p>	<p>1. จัดทำแผนการดำเนินงานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระดับมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยง และไปในทิศทางเดียวกัน นำไปสู่การบูรณาการฐานข้อมูล และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. จัดทำระบบสำรองข้อมูล กำหนดติดตั้งระบบเครือข่าย และระบบสารสนเทศให้พร้อม รักรับณัติฉุกเฉิน</p> <p>3. บูรณาการข้อมูลและบริหารจัดการองค์รวม เพื่อให้เกิดความพร้อมของข้อมูลแบบหนึ่งเดียว (Single Data Base) เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรม บริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
<p>- App & Systems พัฒนา แอปพลิเคชันด้านการวิจัยและนวัตกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับการติดต่อใช้บริการและสอบถามข้อมูล รวมทั้งมี Chatbot ในการให้คำปรึกษาแนะนำ</p> <p>- Thammasat Grant & Scholarship Platform สร้างออนไลน์ดิจิทัลแพลตฟอร์มสำหรับขอทุนสนับสนุนต่าง ๆ จากมหาวิทยาลัย</p> <p>- Software Center จัดหาซอฟต์แวร์ลิขสิทธิ์เพื่อสนับสนุนการทำวิจัยและนวัตกรรมของคณาจารย์</p> <p>- Gadget Center จัดหา iPad สำหรับนักศึกษาอิมไปใช้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน</p> <p>2. IT Security & Governance พัฒนา และกำกับดูแลการดำเนินการทางดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จและเป็นไปตามมาตรฐานและกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง</p> <p>3. การจัดทำระบบฐานข้อมูล กฎหมายและกฎของมหาวิทยาลัย ด้านการวิจัยและนวัตกรรม</p> <p>4. Thammasat SMART City ขยายขอบเขตและต่อยอดการนำเทคโนโลยีการสื่อสาร และปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ใช้เพื่อชีวิตที่ดีขึ้นของคนธรรมศาสตร์ เช่น ระบบการเดินทางอัจฉริยะ อาคารอัจฉริยะเพื่อการประหยัดพลังงาน ระบบการสัญจรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น รถไฟฟ้าให้เช่ามอเตอร์ไซด์ไฟฟ้าให้เช่า รถบัสไฟฟ้าที่เป็นสวัสดิการพนักงาน เป็นต้น</p>		<p>4. จัดทำแผนความต่อเนื่องการให้บริการระบบเครือข่ายและระบบสารสนเทศและทบทวน ปรับปรุงแผนสำรองกรณีฉุกเฉินอย่างสม่ำเสมอ ACP Plan (Academic Continuity Plan)</p> <p>5. พัฒนาความรู้ของบุคลากรให้มีความชำนาญการในการจัดการระบบเครือข่ายและระบบฐานข้อมูล</p> <p>6. ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรและการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ด้วยการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ</p> <p>7. จัดให้มีระบบป้องกัน error ที่มีการนำเข้าสู่ข้อมูลที่ผิดพลาดและความผิดพลาดที่เกิดจากการเขียนชุดคำสั่งประมวลผลข้อมูล</p> <p>8. มีกระบวนการตรวจสอบ Logical error (ความผิดพลาดจากการเขียนโปรแกรมที่ไม่ครอบคลุม /Algorithm ผิดพลาด)</p>	

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรม บริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ

7) กำหนดผู้รับผิดชอบ

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

ประเด็นความเสี่ยงที่ 8: ภัยจากภาวะด้านสุขภาพจิตที่กระทบต่อนักศึกษา

ประเภทความเสี่ยง: ด้านปฏิบัติงาน (Operation Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1. ความคาดหวังและการปรับตัวของนักศึกษาต่อการชีวิต ในมหาวิทยาลัย	1. สภาพแวดล้อมทางสังคมที่ส่งผลกระทบต่อ ภาวะสุขภาพจิต
2. ระบบการดูแลนักศึกษาภายในมหาวิทยาลัยและหอพัก	2. ความคาดหวังของผู้ปกครอง
3. ความสัมพันธ์ระหว่างนักศึกษาและอาจารย์	

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. นักศึกษา ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทั้งด้านการเรียนและการใช้
ชีวิตในมหาวิทยาลัย

2. การสูญเสียชีวิตจากภาวะด้านสุขภาพจิต

3) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย (KRI):

KRI 1: ค่าเฉลี่ยคะแนนสุขภาพจิตจากผลสำรวจสภาวะสุขภาพจิตของนักศึกษา¹

KRI 2: จำนวนนักศึกษาที่เสียชีวิตจากความล้มเหลวของระบบความปลอดภัยด้านสุขภาพ

KRI 3: ร้อยละของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากภาวะสุขภาพจิต เป็น
เวลามากกว่า 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

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
2	ไม่มีจำนวนนักศึกษาที่เสียชีวิตจากความล้มเหลวของระบบความปลอดภัยด้านสุขภาพ	มีนักศึกษา พยายามทำร้ายร่างกายตนเอง หรือ พยายามฆ่าตัวตาย แต่สามารถยับยั้งได้
3	นักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากภาวะสุขภาพจิต เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา ไม่เกินร้อยละ 5 ของนักศึกษาทั้งหมด	นักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากภาวะสุขภาพจิต เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา ร้อยละ 6 - 10 ของนักศึกษา

หมายเหตุ ค่าเฉลี่ยคะแนนสุขภาพจิตจากผลสำรวจสุขภาพจิตของนักศึกษา¹ อ้างอิงจากเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับสุขภาพจิตของคนทั่วไป จาก การสำรวจสุขภาพจิต(ความสุข)ของคนในประเทศไทย พ.ศ. 2563 โดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

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

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)		
		ค่าเฉลี่ยคะแนนสุขภาพจิต	จำนวนนักศึกษาเสียชีวิตความล้มเหลวของระบบความปลอดภัยด้านสุขภาพ	ร้อยละของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่า
5 (สูงมาก)	จำนวนนักศึกษาเข้ารับปรึกษาปัญหาภาวะด้านสุขภาพจิต กับหน่วยงานของมหาวิทยาลัย มากกว่าร้อยละ 20 ของจำนวนนักศึกษา	ค่าเฉลี่ยคะแนนสุขภาพจิตต่ำกว่า 24.00 คะแนน	มีนักศึกษา เสียชีวิตจากความล้มเหลวของระบบความปลอดภัยด้านสุขภาพ	มากกว่าร้อยละ 15 ของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาเป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา
4 (สูง)	จำนวนนักศึกษาเข้ารับปรึกษาปัญหาภาวะด้านสุขภาพจิต กับหน่วยงานของมหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างร้อยละ 15 - 20 ของจำนวนนักศึกษา	ค่าเฉลี่ยคะแนนสุขภาพจิตอยู่ในช่วง 24.01 – 27.00 คะแนน	มีนักศึกษา พิกัด หรือ ทูพพลภาพ จากความล้มเหลวของระบบความปลอดภัยด้านสุขภาพ	ร้อยละ 11-15 ของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาเป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา
3 (ปานกลาง)	จำนวนนักศึกษาเข้ารับปรึกษาปัญหาภาวะด้านสุขภาพจิต กับหน่วยงานของมหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างร้อยละ 10 - 15 ของจำนวนนักศึกษา	ค่าเฉลี่ยคะแนนสุขภาพจิตอยู่ในช่วง 27.01 – 30.00 คะแนน	มีนักศึกษา บาดเจ็บ จากความล้มเหลวของระบบความปลอดภัยด้านสุขภาพ	ร้อยละ 6 - 10 ของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาเป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)		
		ค่าเฉลี่ยคะแนนสุขภาพจิต	จำนวนนักศึกษาเสียชีวิตความล้มเหลวของระบบความปลอดภัยด้านสุขภาพ	ร้อยละของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกิน
2 (ต่ำ)	จำนวนนักศึกษาเข้ารับปรึกษาปัญหาภาวะด้านสุขภาพจิต กับหน่วยงานของมหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างร้อยละ 5 - 10 ของจำนวนนักศึกษา	ค่าเฉลี่ยคะแนนสุขภาพจิตอยู่ในช่วง 30.01 – 34.00 คะแนน	มีนักศึกษา พยายามทำร้ายร่างกายตนเอง หรือ พยายามฆ่าตัวตาย แต่สามารถยับยั้งได้	ไม่เกินร้อยละ 5 ของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาเป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา
1 (ต่ำมาก)	จำนวนนักศึกษาเข้ารับปรึกษาปัญหาภาวะด้านสุขภาพจิต กับหน่วยงานของมหาวิทยาลัย ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของจำนวนนักศึกษา	ค่าเฉลี่ยคะแนนสุขภาพจิตมากกว่า 34.01 คะแนน	ไม่มีจำนวนนักศึกษาที่เสียชีวิตจากความล้มเหลวของระบบความปลอดภัยด้านสุขภาพ	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 $L \times I : 3 \times 3 = 9$ (สูง)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (เป้าหมาย)

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

6) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรมควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
		1. สื่อสารให้นักศึกษาเข้าถึงที่พึ่งพา(ศูนย์VIVA) และให้มีรูปแบบการบริการเชิงรุก 2. เพิ่มระบบการดูแลนักศึกษาให้ครอบคลุมทั้งหอพักภายในมหาวิทยาลัยและหอพักภายนอกมหาวิทยาลัย 3. จัดตั้งสายด่วนสุขภาพจิต และช่องทางปรึกษาปัญหาสุขภาพจิต	1. รองอธิการบดีฝ่ายการนักศึกษา 2. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรม บริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
		4. ส่งเสริม/พัฒนาทักษะ “การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่ดี” ของอาจารย์ ให้สามารถให้คำแนะนำและช่วยเหลือนักศึกษาเมื่อต้องเผชิญกับภาวะสุขภาพจิตเบื้องต้นได้ 5. สร้างสภาพแวดล้อมทางการเรียน และการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้และการทำงาน 6 พัฒนาระบบข้อร้องเรียนให้มีมาตรฐานและแก้ไขปัญหาได้จริง	

7) กำหนดผู้รับผิดชอบ

ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)	1. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา 2. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ
หน่วยงานที่รับผิดชอบ (Data Owner)	1. กองกิจการนักศึกษา 2. กองทรัพยากรมนุษย์ 3. กองพัฒนาคุณภาพ

ประเด็นความเสี่ยงที่ 9: ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

ประเภทความเสี่ยง: ด้านการเงิน (Financial Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1. รายรับไม่เป็นไปตามที่เป้าหมายกำหนด 2. รายจ่ายเกินกว่าแผนการบริหารการใช้จ่าย 3. ไม่มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่เหมาะสม 4. ผลลัพธ์ที่ไม่ดึงดูดความสนใจ 5. ภาวะการมีต้นทุนคงที่สูงมากขึ้น 6. ขาดความสามารถในการสร้างรายได้เพื่อแข่งขันในตลาดสากล 7. ความสามารถในการลงทุนที่สูงกว่าอัตราเงินเฟ้อ	1. การลดงบประมาณสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของนโยบายของภาครัฐ 2. การที่ค่าธรรมเนียมการศึกษาลดลง เนื่องจากมีผู้จำนวนผู้เข้าศึกษาลดลง และ/หรือจากการลดค่าธรรมเนียมการศึกษา 3. สภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำหรือมีความผันผวนรุนแรง อัตราเงินเฟ้อต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน 4. ค่านิยมของผู้บริโภคต่อสินค้าและบริการเปลี่ยนแปลงไปและมหาวิทยาลัยปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น 5. มหาวิทยาลัย อื่นๆ /หน่วยงาน คู่แข่ง มีขีดความสามารถเหนือกว่า 6. การได้รับเงินสนับสนุน/เงินบริจาค จากภายนอกลดลง

2) ผลกระทบของความเสี่งต่อมหาวิทยาลัย

1. ทำให้ต้องนำเงินสะสมมาใช้ในระดับที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย
2. ต้องยุติหรือชะลอโครงการที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย
3. ส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ

3) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย

(KRI): KRI 1: การใช้เงินสะสมของมหาวิทยาลัย

KRI 2: ความสามารถในการทำงานได้ตามแผนยุทธศาสตร์ (ภายใต้ข้อจำกัดทางการเงิน)

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	- เงินสะสมไม่ลดลง (คงที่) จากปีที่ผ่านมา	เงินสะสมไม่ลดลง หรือเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 0 - 5 จากปีที่ผ่านมา
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)	
	ระดับมหาวิทยาลัย	การใช้เงินสะสม*	ความสามารถในการทำงานได้ตามแผนยุทธศาสตร์
5 (สูงมาก)	- รายได้ทุกแหล่งต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 15	มหาวิทยาลัยใช้เงินสะสมเกินเกณฑ์ต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนยุทธศาสตร์ น้อยกว่า ร้อยละ 55 (ภายใต้ข้อจำกัดทางการเงิน)
4 (สูง)	- รายได้ทุกแหล่งต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ 10 - 15	มหาวิทยาลัยใช้เงินสะสมเกินเกณฑ์	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนยุทธศาสตร์มากกว่า ร้อยละ 65 (ภายใต้ข้อจำกัดทางการเงิน)
3 (ปานกลาง)	รายได้ทุกแหล่งต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ 5 - 10	ใช้เงินสะสมตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนยุทธศาสตร์มากกว่า ร้อยละ 75 (ภายใต้ข้อจำกัดทางการเงิน)
2 (ต่ำ)	- รายได้ทุกแหล่งได้ตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 5	เงินสะสมไม่ลดลง (คงที่) จากปีที่ผ่านมา	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนยุทธศาสตร์มากกว่า ร้อยละ 85 (ภายใต้ข้อจำกัดทางการเงิน)

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (L)	
	ระดับมหาวิทยาลัย	การใช้เงินสะสม*	ความสามารถในการทำงานได้ตามแผนยุทธศาสตร์
1 (ต่ำมาก)	- รายได้ทุกแหล่งสูงกว่า เป้าหมายมากกว่าร้อยละ 5	เงินสะสมเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	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 $L \times I : 4 \times 4 = 16$ (สูงมาก)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (เป้าหมาย)

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

6) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรมควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
1. มหาวิทยาลัยมีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้เงินสะสมของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานสังกัด 2. Financial Sustainability Model สร้างความมั่นคงและยั่งยืนทางการเงินให้กับมหาวิทยาลัย ด้วยการสร้าง	1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ 2. รองอธิการบดีฝ่ายการคลัง	1. วิเคราะห์ แบบจำลองทางการเงิน (Financial Modeling) โดยกำหนดเป็นแผนแผนกลยุทธ์บริหารการเงิน ที่มีประสิทธิภาพ 2. ติดตามตัวชี้วัดด้านการเงิน (KRI) อย่างสม่ำเสมอ	1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคุณภาพ 2. รองอธิการบดีฝ่ายการคลัง

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 ในชอปปิงมอลล์ - โครงการวางผังพื้นที่รองรับรถไฟฟ้า - ขยายบทบาท TU-IP และสำนักงานบริหารทรัพย์สินและกีฬา - การบริหารเงินโดยบริษัทหลักทรัพย์มีอออาชีพ - Thammasat Endowment Fund กองทุนพัฒนามหาวิทยาลัย โดยนำเฉพาะดอกผลมาใช้เพื่อ <p>การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นโมเดลเดียวกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก</p> <ul style="list-style-type: none"> - Financial Sustainability Model - การระดมทุนเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์ลำปาง อย่างยั่งยืน - การจัดการรายได้จากการต่อยอดผลงานวิจัยและนวัตกรรม 		<ol style="list-style-type: none"> 3. สร้างความคล่องตัวในการปรับแผนการดำเนินงานและการลงทุน 4. กำหนด ทบทวน นโยบายในการกำหนดวงเงินสำรอง เพื่อรองรับความผันผวนด้านการเงิน และกำหนด ทบทวน แนวทางการบริหารจัดการเงินสะสมของมหาวิทยาลัย 5. ทบทวนนโยบายและความเสี่ยงการลงทุน เพื่อมหาวิทยาลัยลงทุนในสินทรัพย์ที่มีความเสี่ยงสูงขึ้น หรือกล้าเสี่ยงลงทุนในรูปแบบใหม่ 6. กำหนด มาตรการ/นโยบาย เพื่อป้องกันการเสียโอกาสทางการเงิน และภาวะความเสี่ยงแฝงทางการเงิน 7. ทบทวนหลักเกณฑ์ในการตรวจสอบพิจารณา โครงการ/หลักสูตร ที่เลี้ยงตนเอง เพื่อลดการนำเงินมหาวิทยาลัยไปสนับสนุนโครงการโครงการที่ขาดทุน 8. ประเมินและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างรายได้ 9. ติดตามภาวะเศรษฐกิจจากภายนอก และภาวะทางงบประมาณสำหรับ กำหนดนโยบายการบริหารการเงิน การคลังของมหาวิทยาลัย 	

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 10: ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ถูกลดทอนความน่าเชื่อถือจากประชาคมธรรมศาสตร์

ประเภทความเสี่ยง: ด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

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

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. ผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
2. ผลกระทบต่อการตัดสินใจเข้าศึกษาของนักศึกษา
3. ผลกระทบต่อความร่วมมือระหว่างแหล่งทุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย
4. ผลกระทบต่อการดำเนินงานทำของบัณฑิต

3) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย

(KRI): KRI 1: การเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์

KRI 2: การรับเข้านักศึกษา

KRI 3: ร้อยละการดำเนินงานทำของบัณฑิต

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	เสียหายต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย แต่มหาวิทยาลัยสามารถจำกัดขอบเขตความเสียหายได้	เสียหายต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย แต่มหาวิทยาลัยสามารถจำกัดขอบเขตความเสียหายได้อยู่ภายในประเทศ
2	รับนักศึกษาได้มากกว่าเป้าหมาย 5 % ขึ้นไปของหลักสูตรทั้งหมด	รับนักศึกษาได้ตามเป้าหมาย หรือมากกว่าเป้าหมาย 0 - 5 % ของหลักสูตรทั้งหมด
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 (L)		
		การเสียชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์	การรับเข้านักศึกษา	การดำเนินงาน ของบัณฑิต
5 (สูงมาก)	- มีสื่อ social ลงข่าวลบในวงกว้าง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และมธ.ไม่ชี้แจง - มีสื่อกระแสหลักลงข่าวมธ.ทาง ลบ (ทีวี/หนังสือพิมพ์ทั้งในและ ต่างประเทศ) ติดต่อกันเกิน 5 วัน	เสียหายต่อชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และถูกลดระดับความสัมพันธ์ จากมหาวิทยาลัยใน ต่างประเทศ (เช่น MOU)	มีหลักสูตรรับนักศึกษาได้ ตามเป้าหมายต่ำกว่า 55 % ของหลักสูตรทั้งหมด	น้อยกว่าร้อยละ 80
4 (สูง)	- มีสื่อ social ลงข่าวลบในวงกว้าง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และมธ.ชี้แจงได้ภายใน มากกว่า 48 ชั่วโมง - มีสื่อกระแสหลักลงข่าวมธ.ทาง ลบ (ทีวี/หนังสือพิมพ์ในประเทศ) ติดต่อกันเกิน 5 วัน	เสียหายต่อชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และเผยแพร่เนื้อหาออก ต่างประเทศ	มีหลักสูตรรับนักศึกษาได้ ตามเป้าหมายมากกว่า 55 % ขึ้นไปของหลักสูตร ทั้งหมด	มากกว่าร้อยละ 80 - 85
3 (ปานกลาง)	มีสื่อ social ลงข่าวลบในวง กว้างและมธ. ชี้แจงได้ภายใน 48 ชั่วโมง หรือ มีสื่อกระแสหลักลงข่าวมธ.ทาง ลบ (ทีวี/หนังสือพิมพ์ในประเทศ) ติดต่อกันไม่เกิน 5 วัน	เสียหายต่อชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย แต่มหาวิทยาลัยสามารถ จำกัดขอบเขตความเสียหาย ได้อยู่ภายในประเทศ	มีหลักสูตรรับนักศึกษาได้ ตามเป้าหมายมากกว่า 65 % ขึ้นไปของหลักสูตร ทั้งหมด	มากกว่าร้อยละ 85 - 90
2 (ต่ำ)	มีสื่อ social ลงข่าวลบในวงกว้าง และมธ.ชี้แจงได้ภายใน 24 ชั่วโมง หรือ ไม่มีสื่อกระแสหลักลงข่าวมธ. ทางลบ (ทีวี/หนังสือพิมพ์ใน ประเทศ)	เสียหายต่อชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย แต่มหาวิทยาลัยสามารถจำกัด ขอบเขตความเสียหายได้	มีหลักสูตรรับนักศึกษาได้ ตามเป้าหมายมากกว่า 75 % ขึ้นไปของหลักสูตร ทั้งหมด	มากกว่าร้อยละ 90 - 95
1 (ต่ำมาก)	- มีสื่อ social ลงข่าวลบในวงแคบ และมธ.ชี้แจงได้ภายใน 12 ชั่วโมง - ไม่มีสื่อกระแสหลักลงข่าว มธ. ทางลบ (ทีวี/หนังสือพิมพ์ใน ประเทศ)	มหาวิทยาลัยไม่มีข่าวเสียหาย ที่ส่งผลต่อชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	มีหลักสูตรรับนักศึกษาได้ ตามเป้าหมายมากกว่า 85 % ขึ้นไปของหลักสูตร ทั้งหมด	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 $L \times I : 2 \times 2 = 4$ (ปานกลาง)

6) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กระบวนการควบคุมภายใน		กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
มาตรการ/กิจกรรมควบคุมภายใน (ที่มีอยู่เดิม)	ผู้รับผิดชอบ	มาตรการ/กิจกรรมบริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ผู้รับผิดชอบ
		1. การป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดการถูกลดทอนความน่าเชื่อถือ - ส่งเสริมจริยธรรม และการแสดงออกพฤติกรรมที่พึงประสงค์กับประชาคม ธรรมศาสตร์ - กำหนด วางมาตรการลงโทษ เมื่อพบการแสดงออกทางจริยธรรม หรือพฤติกรรมที่ ไม่เหมาะสม - มีการจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์สถานการณ์ อย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการ ตัดสินใจเพื่อตอบสนองสถานการณ์ของผู้บริหาร - สื่อสารมาตรการให้ประชาคมธรรมศาสตร์รับทราบ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ และปฏิบัติ 2. การตอบสนองต่อเหตุการณ์ - มีแนวทาง/ข้อกำหนด สำหรับการบริหารจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ใน การแก้ไขสถานการณ์ (Protocol) 3. จัดทำแผนสื่อสารและสร้างภาพลักษณ์องค์กร ทั้งในระดับส่วนงานและระดับ มหาวิทยาลัย 4. มีระบบรับฟังเสียงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่าย สื่อสารองค์กร 2. รองอธิการบดีฝ่ายการ ศึกษานักศึกษา 3. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ 4. รองอธิการบดีฝ่าย เทคโนโลยีสารสนเทศ 5. ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ธรรมศาสตร์ฯ

7) กำหนดผู้รับผิดชอบ

<p>ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายสื่อสารองค์กร 2. รองอธิการบดีฝ่ายการนักศึกษา 3. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4. รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. ผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์ฯ
<p>หน่วยงานที่รับผิดชอบ (Data Owner)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. งานสื่อสารองค์กร 2. กองกิจการนักศึกษา 3. กองทรัพยากรมนุษย์ 4. สทส. 5. โรงพยาบาลธรรมศาสตร์ฯ

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์