



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย กองพัฒนาคุณภาพ งานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โทร. 3313

ที่ อว 69.2.10.3/ว013

วันที่ 21 มกราคม 2569

เรื่อง เชิญเข้าร่วมประชุมพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

เรียน รองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี/ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย และผู้เกี่ยวข้อง

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (กุมภาพันธ์ 2564) รวมถึงพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 21 ส่วนที่ 6 หลักธรรมาภิบาล นั้น

มหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 และเสนอผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องแล้ว อย่างไรก็ตาม ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ครั้งที่ 2/2568 เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2568 มีมติให้เลื่อนการพิจารณาออกไป เพื่อให้มหาวิทยาลัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมให้ครอบคลุมทุกมิติ และปรับปรุงแผนตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ โดยให้เชิญผู้บริหารที่รับผิดชอบ Owner Risk ของแต่ละประเด็นเข้าร่วม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก และแนวทางพัฒนาที่ชัดเจน ก่อนนำเสนออีกครั้งต่อสภามหาวิทยาลัย

ในการนี้ กองพัฒนาคุณภาพได้จัดทำร่างประเด็นความเสี่ยงที่ได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว จึงขอส่งมายังท่านเพื่อพิจารณาล่วงหน้า และขอเรียนเชิญท่านผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารส่วนงาน และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมประชุมกับผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ข้อมูลประเด็นความเสี่ยงที่ถูกต้อง ครบถ้วน และสมบูรณ์ที่สุด ในวันจันทร์ที่ 2 กุมภาพันธ์ 2569 เวลา 09.30 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมพวงมณี ชั้น 2 อาคารสำนักงานมหาวิทยาลัย และผ่านระบบ ZOOM Meeting ID: 960 2550 9032 Passcode: 269347 โดยมีกำหนดการตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (ฉบับแก้ไขปรับปรุง) และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาเห็นชอบต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดเข้าร่วมการประชุมดังกล่าวด้วย จะขอบคุณยิ่ง

A19

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา ศรีนฤพร)

ผู้ช่วยอธิการบดี

ตารางเวลาเข้าร่วมให้ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

วันจันทร์ที่ 2 กุมภาพันธ์ 2569 เวลา 09.30 น.-16.00 น.

ณ ห้องประชุมพวงแสง และระบบ ZOOM Meeting

ลำดับ	เวลา	ประเด็นความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน
S1	09.30-10.30 น.	ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ	- รองอธิการบดี (ผศ.ดร.สุริยจรัส เตชะตันนินสกุล) - รองอธิการบดี (รศ.จักรพงษ์ พิมพ์พิมล) - ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร.แสนวสันต์ ยอดคำ) - ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร - ผู้อำนวยการกองแผนงาน - บุคลากรที่เกี่ยวข้อง
F1	10.30-12.00 น.	ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย	- รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล) - ผู้อำนวยการกองคลัง - ผู้อำนวยการกองบริหารงานทรัพย์สินฯ - ผู้อำนวยการกองแผนงาน - บุคลากรที่เกี่ยวข้อง
C1		ความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงินและบัญชี	- รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล) - ผู้อำนวยการกองคลัง - หัวหน้าฝ่ายกฎหมาย - บุคลากรที่เกี่ยวข้อง
D1	13.15-15.00 น.	ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)	- รองอธิการบดี (ผศ.ดร.ประภากร ธาราฉาย) - ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร.จิระชัย ยมเกิด) - ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล - บุคลากรที่เกี่ยวข้อง
R1		มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียงหรือ ภาพลักษณ์	- รองอธิการบดี (ผศ.ดร.ประภากร ธาราฉาย) - หัวหน้าฝ่ายสื่อสารองค์กร
O1	15.00-16.00 น.	สมรรถนะบุคลากรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	- รองอธิการบดี (รศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง) - ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล - หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ - บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

Topic: การประชุมคณะกรรมการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (รอบพิเศษ)

Time: Mon 2, 2026 09:30 AM Bangkok

Join Zoom Meeting

<https://zoom.us/j/96025509032?pwd=6SbrLI3jpmLBHpfjEhS005sbTBHUAb.1>

Meeting ID: 960 2550 9032

Passcode: 269347

ความเสี่ยง F1: ด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย

ภารกิจที่เลือก (Missions) นโยบายสภามหาวิทยาลัยด้านทรัพย์สิน การเงิน และการลงทุน

- จัดทำ Business Plan และแผนรายได้-รายจ่าย 5 ปีล่วงหน้า
- กำหนดจุดคุ้มทุน, การทำกำไร, แผนการลงทุน และการใช้ทรัพย์สินอย่างคุ้มค่า
- จัดหาแหล่งเงินทุนใหม่เพื่อความยั่งยืน
- จำแนกทรัพย์สินเป็น 2 ประเภท:
 1. ทรัพย์สินเพื่อสร้างรายได้ (เชิงพาณิชย์, การลงทุน, IP)
 2. ทรัพย์สินเพื่อการพัฒนาไม่หวังกำไร (การเรียนการสอน, วิจัย, บริการสาธารณะ)

ปัจจัยที่นำไปสู่ความเสี่ยง

- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร: จากมหาวิทยาลัยของรัฐ → มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้ต้องพึ่งพาตนเองมากขึ้น
- การจัดการทรัพย์สินและการลงทุน: ต้องใช้ทรัพย์สินเพื่อสร้างรายได้ แต่ทุกการลงทุนมีความเสี่ยง (เช่น Holding Company, Spin-off งานวิจัย, การเช่าทรัพย์สิน)
- ภาระค่าใช้จ่ายบุคลากร: เงินชดเชยและส่วนต่างจากการเลื่อนตำแหน่งอาจเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง
- ระบบการเงินการคลัง: การบันทึกค่าใช้จ่ายกระจุกตัวช่วงปลายปี → ทำให้ผลประกอบการไม่สะท้อนภาพรวมจริง
- รายได้จากนักศึกษา: แนวโน้มลดลงตามโครงสร้างประชากร หากพึ่งพาเพียงอย่างเดียวจะกระทบสภาพคล่อง

ข้อสังเกตจากคณะกรรมการ

- ผลประกอบการสุทธิปี 2568 ลดลงจาก 39% → 16.96% เพราะการบันทึกค่าใช้จ่ายปลายปี
- ความเสี่ยงทางการเงินไม่ใช่แค่ “กำไรสุทธิ” แต่รวมถึง Fraud, Creative Accounting, การเบิกงบโดยมิชอบ
- รายได้จากนักศึกษาและงบประมาณรัฐมีแนวโน้มลดลง → ต้องกระจายแหล่งรายได้ใหม่
- รายได้จากงานวิจัย, นวัตกรรม, การบริหารทรัพย์สิน เป็นจุดแข็งที่ควรต่อยอด

ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง

- ปรับปรุงระบบบัญชีและการบันทึกค่าใช้จ่าย บันทึกแบบทยอยตลอดปี ใช้ระบบ Real-time Budget Tracking
- ติดตามและควบคุมงบประมาณ ลดการเร่งใช้งบปลายปี ปรับปรุงขั้นตอนอนุมัติให้เร็วขึ้น

- นำแนวทางภาคเอกชนมาใช้ วางแผนงบประมาณรายไตรมาสติดตามผลแบบ Real-time ควบคุมค่าใช้จ่ายต่อเนื่อง
- วิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) กรณีที่ดีที่สุด (Best Case)กรณีแย่ที่สุด (Worst Case)จุดคุ้มทุน (Break-even Point)
- ขยายฐานรายได้ใหม่ Holding Company, Spin-off งานวิจัย หลักสูตรอบรมระยะสั้น, การจัดอีเวนต์ รายได้จากงานวิจัยและความร่วมมือ

Risk Appetite:

- วินัยทางการเงิน → Zero Appetite (ไม่ยอมรับความเสี่ยง)
- ความมั่นคงทางการเงิน/การลงทุน → Medium Appetite (ยอมรับได้ระดับปานกลาง)

Risk Tolerance:

- หากผลประกอบการสุทธิลดลงเกิน 40% หรือรายได้จากนักศึกษาลดลงต่อเนื่องโดยไม่มีรายได้ใหม่รองรับ → ถือว่าเปี่ยงเบนสูง ต้องแก้ไขทันที

ยุทธศาสตร์สำคัญ (Strategies)	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO)	ตัวชี้วัด (KPI)
SI4: การขับเคลื่อนสู่การเป็นมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม	SO8: เป็นมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม	○ KPI: งบประมาณจากแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่ 20 ล้านบาท ○ KPI: งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ 25 ล้านบาท
SI5: การบริหารจัดการและการเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินอย่างยั่งยืน	SO10: เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความมั่นคงทางงบประมาณและทรัพยากรอย่างยั่งยืน	○ KPI: ร้อยละของงบประมาณเงินรายได้ต่องบประมาณทั้งหมด ร้อยละ 36 ○ KPI: จำนวนเงินรายได้จากการให้บริการ ร้อยละ 54 ○ KPI: จำนวนเงินในกองทุนเงินสะสมเพื่อความมั่นคง 600 ล้านบาท

วิเคราะห์ปัญหา/จุดอ่อนขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย (Pain Points) :	วิเคราะห์โอกาสขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย (Opportunities) :
โครงสร้างการบริหารใหม่ (มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ) - ต้องพึ่งพาตนเองมากขึ้น แต่ระบบการเงิน-การคลังยังไม่ปรับตัวเต็มที่ - ขาดความคล่องตัวในการจัดการงบประมาณและการลงทุน	การต่อยอดรายได้จากงานวิจัยและนวัตกรรม - Spin-off งานวิจัย, การจดสิทธิบัตร, การถ่ายทอดเทคโนโลยี สามารถสร้างรายได้ใหม่ - สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ SI4 (เทคโนโลยีและนวัตกรรม)
การจัดการทรัพย์สินและการลงทุนยังไม่เป็นระบบ - การใช้ทรัพย์สินเพื่อสร้างรายได้มีความเสี่ยงสูง (Holding Company, Spin-off, การเช่า) - ขาดระบบประเมินความเสี่ยงการลงทุนที่ชัดเจน	การใช้ทรัพย์สินเชิงพาณิชย์อย่างคุ้มค่า - การจัดอีเวนต์, หลักสูตรอบรมระยะสั้น, การให้เช่าพื้นที่ สามารถสร้างรายได้เสริม - ช่วยลดการพึ่งพารายได้จากนักศึกษา
ภาระค่าใช้จ่ายบุคลากรสูงและเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง - เงินชดเชย, เงินเดือน, และการเลื่อนตำแหน่งสร้างภาระทางการเงินระยะยาว - หากรายได้ไม่เพิ่มขึ้นตาม อาจกระทบสภาพคล่อง	การปรับปรุงระบบการเงินการคลังด้วยเทคโนโลยี - ใช้ระบบ Real-time Budget Tracking และการวางแผนรายไตรมาสแบบเอ็กซน - เพิ่มความโปร่งใสและความแม่นยำในการบริหารงบประมาณ
ระบบการเงินการคลังไม่สะท้อนภาพรวมจริง - การบันทึกค่าใช้จ่ายกระจุกตัวช่วงปลายปี ทำให้ผลประกอบการสุทธิผิดเพี้ยน - ขาดระบบ Real-time Budget Tracking	การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) - การทำ Best Case, Worst Case, Break-even Point ช่วยบริหารความเสี่ยงเชิงรุก - สามารถเตรียมแผนสำรองและปรับกลยุทธ์ได้ทันเวลา
รายได้จากนักศึกษาลดลงตามโครงสร้างประชากร - หากพึ่งพารายได้จากนักศึกษาเป็นหลัก จะกระทบต่อความมั่นคงทางการเงิน - ยังไม่มีกระจายแหล่งรายได้อย่างเพียงพอ	การสร้าง Holding Company และความร่วมมือกับภาคเอกชน - เปิดโอกาสในการลงทุนและสร้างรายได้ระยะยาว - เพิ่มความมั่นคงทางการเงินและลดการพึ่งพางบประมาณรัฐ

วิเคราะห์ปัญหา/จุดอ่อนขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย (Pain Points) :	วิเคราะห์โอกาสขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย (Opportunities) :
ความเสี่ยงด้าน Fraud และ Creative Accounting การเบี่ยงเบนโดยมิชอบหรือการบันทึกบัญชีที่ไม่โปร่งใส อาจกระทบต่อความน่าเชื่อถือ	การเชื่อมโยงกับ SDGs และพันธกิจสาธารณะ - การลงทุนที่สอดคล้องกับ SDGs สามารถดึงดูดทุนวิจัยและความร่วมมือจากต่างประเทศ - สร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ยั่งยืนและรับผิดชอบต่อสังคม

ประเภทความเสี่ยง F : ด้านการเงิน (Financial Risk)		
ประเด็นความเสี่ยง F1 : ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย		
ผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง : รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)/ ผู้อำนวยการกองคลัง/ ผู้อำนวยการกองบริหารงานทรัพย์สินฯ/ผู้อำนวยการกองแผนงาน/ผู้อำนวยการหน่วยงานวิสาหกิจ (5 หน่วยงาน)		
การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย (KRIs)		
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	Leading Indicators (ชี้นำล่วงหน้า)	Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)
1. อัตราการลดลงของนักศึกษาใหม่ต่อปี > 10% * เป็นตัวชี้วัดเชิงโครงสร้างที่กระทบรายได้หลักโดยตรง* 2. ค่าใช้จ่ายบุคลากรเกิน 70% ของงบรายได้ *เป็นตัวชี้วัดภาระทางการเงินที่สะท้อนความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง* 3. การเบี่ยงเบนผิดปกติช่วงปลายปี	1. จำนวนโครงการ Spin-off ที่เริ่มดำเนินการ *บ่งชี้ศักยภาพการสร้างรายได้ใหม่จากงานวิจัยและนวัตกรรม* 2. มูลค่าการลงทุนเชิงพาณิชย์ที่ผ่านการอนุมัติ 3. สัดส่วนรายได้จากงานวิจัยและนวัตกรรม *แสดงการกระจายรายได้และลดการพึ่งพานักศึกษา*	1. สัดส่วนเงินรายได้ต้องงบประมาณทั้งหมด 2. กองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง *เป็นตัวชี้วัดความมั่นคงระยะยาวและความสามารถในการรองรับความเสี่ยง* 3. กำไรสุทธิประจำปี *สะท้อนผลลัพธ์ทางการเงินที่แท้จริงหลังการดำเนินงาน* 4. ร้อยละรายได้จากนักศึกษาเทียบกับรายได้รวม 5. จำนวนกรณี Fraud/Accounting Error ที่ตรวจพบ

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน	ปัจจัยเสี่ยงภายนอก
1. โครงสร้างรายได้ไม่หลากหลาย พึ่งพารายได้จากนักศึกษา (Tuition & Fees) เป็นหลักหากจำนวนนักศึกษาลดลงจะกระทบสภาพคล่องทันที 2. ระบบการเงินและการบันทึกงบประมาณ การบันทึกค่าใช้จ่ายกระจุกตัวช่วงปลายปี ทำให้ผลประกอบการไม่สะท้อนภาพรวมจริง และระบบการเงินยังไม่เป็นปัจจุบัน (Real-time) ขาดข้อมูลทันสมัยสำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ 3. การลงทุนและการบริหารทรัพย์สิน โครงการขนาดใหญ่ (Smart Farm, Holding Company) มีความเสี่ยงด้านต้นทุนและผลตอบแทน และขาดบุคลากรเชี่ยวชาญด้านการลงทุนและการบริหารทรัพย์สินเชิงพาณิชย์ 4. ธรรมาภิบาลและการควบคุมภายใน ความเสี่ยงจากการทุจริต Fraud และ และการวิเคราะห์บัญชี (Creative Accounting) เช่น การเบี่ยงงบประมาณโดยมิชอบ, การตั้งค่าใช้จ่ายเกินจริง และระบบตรวจสอบและควบคุมภายในยังไม่เข้มแข็งพอ	1. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและงบประมาณภาครัฐ ความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและนโยบายรัฐที่ผลักดันให้มหาวิทยาลัยพึ่งพาตนเองมากขึ้น และรายได้จากงบประมาณรัฐลดลง 2. โครงสร้างประชากรและแนวโน้มการศึกษา จำนวนนักศึกษาลดลงตามโครงสร้างประชากร ทำให้รายได้ค่าเล่าเรียนลดลงต่อเนื่อง และการแข่งขันจากสถาบันการศึกษาอื่นที่มีหลักสูตรหลากหลายและทันสมัย 3. การแข่งขันระดับโลกและภูมิภาค มหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศมีทุนวิจัยและเครือข่ายเหนือกว่า ดึงดูดนักศึกษาและทุนวิจัยมากกว่า และการแข่งขันเพื่อเข้าสู่ Top Ranking รุนแรง ทำให้ต้องลงทุนสูงขึ้น 4. ความเสี่ยงจากการลงทุนภายนอก การลงทุนในโครงการเชิงพาณิชย์หรือ Holding Company หากไม่สำเร็จ อาจกระทบต่อสภาพคล่องและความมั่นคงทางการเงิน ความไม่แน่นอนของตลาดและกฎระเบียบด้านการลงทุน

ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Potential Impacts)	โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Potential Opportunities)
1. โครงสร้างรายได้ไม่หลากหลาย พึ่งพารายได้จากนักศึกษาเป็นหลัก หากจำนวนนักศึกษาลดลงจะกระทบสภาพคล่องทันที	1. การเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจและงบประมาณภาครัฐ ความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและนโยบายรัฐที่ลดการสนับสนุนงบประมาณ
2. ระบบการเงินและการบันทึกงบประมาณไม่ทันสมัย การบันทึกค่าใช้จ่ายกระจุกตัวปลายปี ทำให้ผลประกอบการไม่สะท้อนภาพรวมจริง และขาดข้อมูล Real-time สำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	2. โครงสร้างประชากรและแนวโน้มการศึกษา จำนวนนักศึกษาลดลงต่อเนื่อง และการแข่งขันจากสถาบันอื่นที่มีหลักสูตรทันสมัย
3. การลงทุนและการบริหารทรัพย์สินยังไม่เข้มแข็ง โครงการขนาดใหญ่มีความเสี่ยงด้านต้นทุนและผลตอบแทน ขาดบุคลากรเชี่ยวชาญด้านการลงทุนเชิงพาณิชย์	3. การแข่งขันระดับโลกและภูมิภาค มหาวิทยาลัยชั้นนำต่างประเทศมีทุนวิจัยและเครือข่ายเหนือกว่า ดึงดูดนักศึกษาและทุนวิจัยมากกว่า
4. ธรรมาภิบาลและการควบคุมภายในไม่เข้มแข็ง เสี่ยงต่อการทุจริต Fraud, Creative Accounting, การเบี่ยงเบนโดยมิชอบ	4. ความเสี่ยงจากการลงทุนภายนอก โครงการเชิงพาณิชย์หรือ Holding Company หากไม่สำเร็จ อาจกระทบสภาพคล่องและความมั่นคงทางการเงิน

การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis/Assessment) Risk Matrix: ความเสี่ยง “ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย”				
ปัจจัยเสี่ยง (Key Risks)	มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ (Existing Control)	ระดับโอกาส (Likelihood)	ระดับผลกระทบ (Impact)	ระดับความเสี่ยงรวม (Risk Level)
1. พึ่งพารายได้จากนักศึกษาเป็นหลัก	• การจัดทำแผนธุรกิจ 5 ปี • ขยายหลักสูตรระยะสั้น/ออนไลน์ เพิ่มรายได้จากกลุ่มผู้เรียนใหม่ • จัดตั้ง Business Incubator สร้างรายได้จากนวัตกรรมและสตาร์ทอัพ • Joint Program / Joint Research กับมหาวิทยาลัยต่างประเทศและเอกชน • มีความร่วมมือกับภาคธุรกิจและชุมชน • พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนออนไลน์และหลักสูตรเฉพาะทาง	สูง	สูง	สูง (High) $4 \times 4 = 16$
2. ระบบการเงินและการบันทึกงบประมาณไม่เป็น Real-time	• ระบบบัญชีและการเงินตรวจสอบประจำปี • รายงานต่อสภามหาวิทยาลัย • Shared Services ลดค่าใช้จ่ายซ้ำซ้อน • ตรวจสอบและควบคุมค่าใช้จ่ายด้วยเทคโนโลยี • ปรับปรุงอาคารและสาธารณูปโภคให้ประหยัดพลังงาน • ระบบติดตามงบประมาณแบบ Real-time • ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง (Medium) $3 \times 3 = 9$
3. การลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ (Smart Farm, Holding Company)	• การอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย • การตรวจสอบความคุ้มค่าของโครงการ • มีการวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) และ วิเคราะห์จุดคุ้มทุน และต้นทุน (Break-even Analysis) • คณะกรรมการพิจารณาการลงทุนติดตามผลต่อเนื่อง	ปานกลาง	สูง	สูง (High) $3 \times 4 = 12$

การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis/Assessment) Risk Matrix: ความเสี่ยง “ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย”				
ปัจจัยเสี่ยง (Key Risks)	มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ (Existing Control)	ระดับโอกาส (Likelihood)	ระดับผลกระทบ (Impact)	ระดับความเสี่ยงรวม (Risk Level)
4. ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลการเงิน (Fraud, Creative Accounting)	● มีผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Audit) และการตรวจสอบภายใน ● มีระเบียบการเงินการคลังเข้มงวด ● จัดทำวิเคราะห์สถานะการณ์ความเสี่ยงประเมินความเสี่ยง ● Dashboard (E-fin) ระบบการเงินแบบ Real-time ● มีคณะกรรมการพิจารณาการลงทุน และบริหารทรัพย์สินฯ ● ระบบการแจ้งเบาะแสหรือการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำที่ไม่ถูกต้องภายในองค์กร (Whistleblowing) และการตรวจสอบการทุจริต	ต่ำ	สูง	ปานกลาง (Medium) $2 \times 5 = 10$
5. รายได้จากงานวิจัยและบริการไม่เพียงพอ	● มีการส่งเสริม สนับสนุนความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม ● จัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศด้านวิจัยและบริการวิชาการ ● พัฒนab่มเพาะธุรกิจใหม่ (Business Incubator) และสร้างธุรกิจใหม่จากงานวิจัย (Spin-off) ● มีการทำวิจัยร่วม (Joint Research) กับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ● ขยายหลักสูตรอบรมระยะสั้นเชื่อมโยงงานวิจัย	ปานกลาง	สูง	สูง (High) $3 \times 4 = 12$

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
เกณฑ์ระดับ “โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)		เกณฑ์ระดับ “ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)	
ระดับ	คำอธิบาย/เกณฑ์เชิงปริมาณ	ระดับ	คำอธิบาย/เกณฑ์เชิงปริมาณ
1 (Rare)	เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นน้อยกว่า 1 ครั้งในรอบ 20 ปี เช่น การถูกตัดงบประมาณรัฐบาลแบบฉับพลัน <5% โอกาสเกิดต่อปี	1 (Very Low)	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากโครงการย่อย แต่ยังควบคุมได้ สูญเสีย < 1% ของงบประมาณรายได้
2 (Unlikely)	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งในรอบ 5-10 ปี เช่น ค่าใช้จ่ายบุคลากรเพิ่มขึ้นผิดปกติ 5-20% โอกาสเกิดต่อปี	2 (Low)	รายได้จากบริการวิชาการบางโครงการต่ำกว่าเป้า แต่ไม่กระทบภาพรวม สูญเสีย 1-5% ของงบประมาณรายได้
3 (Possible)	เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว เช่น รายได้จากบริการวิชาการไม่ถึงเป้าหมายบางปี 21-50% โอกาสเกิดต่อปี	3 (Medium)	รายได้จากการใช้ทรัพย์สินลดลง ทำให้ KPI รายได้ไม่ถึงเป้าในบางปี สูญเสีย 6-15% ของงบประมาณรายได้
4 (Likely)	เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เช่น ค่าใช้จ่ายโครงสร้างพื้นฐานสูงขึ้นต่อเนื่อง 51-80% โอกาสเกิดต่อปี	4 (High)	ค่าใช้จ่ายบุคลากรและโครงสร้างพื้นฐานสูงจนกระทบต่อกองทุนสะสม ทำให้ต้องเลื่อนโครงการวิจัย/บริการออกไป สูญเสีย 16-30% ของงบประมาณรายได้
5 (Almost Certain)	เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นทุกปี เช่น การเลื่อนตำแหน่งบุคลากรที่ทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น > 80% โอกาสเกิดต่อปี	5 (Very High)	รายได้มหาวิทยาลัยลดลงอย่างหนักจนไม่สามารถรักษาความมั่นคงทางการเงินและชื่อเสียงได้ สูญเสีย > 30% ของงบประมาณรายได้ หรือทำให้ KPI หลักไม่บรรลุ

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)
1. อัตราการลดลงของนักศึกษาใหม่ต่อปี > 10%	Zero Appetite ไม่ยอมรับความเสี่ยง เพราะกระทบรายได้หลักโดยตรง	รายได้จากนักศึกษาลดลงต่อเนื่องโดยไม่มีรายได้ใหม่รองรับ ถือว่าเบี่ยงเบนสูง ต้องแก้ไขทันที
2. ค่าใช้จ่ายบุคลากรเกิน 70% ของงบรายได้	Low Appetite (ยอมรับได้เล็กน้อย)	ค่าใช้จ่ายบุคลากรเกิน 70% ของงบรายได้ ถือว่าเบี่ยงเบนสูง ต้องปรับโครงสร้างงบประมาณ
3. จำนวนโครงการ Spin-off ที่เริ่มดำเนินการ	Medium Appetite (ยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางเพื่อสร้างรายได้ใหม่)	จำนวนโครงการ Spin-off ไม่เพิ่มขึ้น หรือสัดส่วนรายได้จากงานวิจัย < 15% ของรายได้รวม ถือว่าเบี่ยงเบน ต้องเร่งหาช่องทางรายได้ใหม่
4. สัดส่วนรายได้จากงานวิจัยและนวัตกรรม		
5. กำไรสุทธิประจำปีลดลงเกิน 40%	Medium Appetite ยอมรับได้ระดับปานกลางสำหรับความผันผวนจากการลงทุน	กำไรสุทธิลดลงเกิน 40% จากปีก่อน ถือว่าเบี่ยงเบนสูง ต้องดำเนินการแก้ไขทันที
6. กองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง	Zero Appetite (ไม่ยอมให้ลดต่ำกว่าเกณฑ์)	กองทุนสะสมลดต่ำกว่า 600 ล้านบาท ถือว่าเบี่ยงเบนสูง ต้องดำเนินการเพิ่มทุน

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	ระดับโอกาส (Likelihood)	ระดับผลกระทบ (Impact)	ระดับความเสี่ยง (RA)	ระดับที่ยอมรับได้ (RT)	การจัดการความเสี่ยง
1. อัตราการลดลงของนักศึกษาใหม่ > 10% ต่อปี	สูง 4	สูง 4	สูงมาก (High) $4 \times 4 = 16$	Zero Appetite – ไม่ยอมรับความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Mitigation) กระจายแหล่งรายได้ใหม่ (Spin-off, หลักสูตร อบรม, ความร่วมมือเอกชน), พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่ตอบโจทย์ตลาดแรงงาน, ขยายฐานนักศึกษาต่างชาติ
2. ค่าใช้จ่ายบุคลากรเกิน 70% ของงบ รายได้	ปานกลาง 3	สูง 4	สูง (High) $3 \times 4 = 12$	Low Appetite – ยอมรับได้เล็กน้อย	ลดความเสี่ยง (Mitigation) ปรับโครงสร้างงบประมาณบุคลากร, ใช้ระบบติดตามงบประมาณแบบ Real-time, ควบคุมการเลื่อนตำแหน่งและค่าใช้จ่ายเสริม
3. จำนวนโครงการวิจัยที่ถูกยกเลิกหรือเลื่อน ออกไป	ปานกลาง 3	ปานกลาง 3	ปานกลาง (Medium) $3 \times 3 = 9$	≤ 6 (Low-Medium)	ลดความเสี่ยง (Mitigation) ระบบติดตามโครงการ, เพิ่มทุนสนับสนุน, Joint Research
4. งบประมาณโครงการ Smart Farm ถูก ตัดลดลง	ต่ำ 2	สูง 4	ปานกลาง (Medium) $2 \times 4 = 8$	≤ 6 (Low-Medium)	ลดความเสี่ยง (Mitigation) Scenario Analysis, หาทุนเสริมจากเอกชน, ปรับโครงการให้เหมาะสม
5. รายได้จากงานวิจัยและบริการวิชาการ	ปานกลาง	สูง	สูง (High) $3 \times 4 = 12$	$\geq 20\%$ ของรายได้รวม	ลดความเสี่ยง (Mitigation) ส่งเสริม Business Incubator, Spin-off, ขยาย บริการวิชาการ
6. สัดส่วนเงินรายได้ต้องประมาณทั้งหมด	สูง	สูง	สูง (High) $4 \times 4 = 16$	$\geq 36\%$	ลดความเสี่ยง (Mitigation) กระจายรายได้ใหม่, Shared Services, Dashboard การเงินแบบ Real-time

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	ระดับโอกาส (Likelihood)	ระดับผลกระทบ (Impact)	ระดับความเสี่ยง (RA)	ระดับที่ยอมรับได้ (RT)	วิธีการจัดการความเสี่ยง
7. กองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง	ต่ำ	สูงมาก	ปานกลาง (Medium) $3 \times 3 = 9$	≥ 600 ล้านบาท	ลดความเสี่ยง (Mitigation) จัดตั้งกองทุนสะสม, ลงทุนในโครงการที่มี ROI ชัดเจน, ติดตามผลการลงทุน
8. กำไรสุทธิประจำปีลดลงเกิน 40%	ต่ำ 3	สูง 4	สูง (High) $4 \times 3 = 12$	$\geq 40\%$	ลดความเสี่ยง (Mitigation) ปรับปรุงระบบบัญชีและการบันทึกค่าใช้จ่าย, ใช้ Scenario Analysis (Best/Worst Case, Break-even), ติดตามผลประกอบการรายไตรมาส

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Plan) F1: ความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย					
ลำดับ	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	วิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน (Cost – Benefit Analysis)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ
1	ขยายหลักสูตรระยะสั้น/ออนไลน์ เพื่อเพิ่มรายได้จากกลุ่มผู้เรียนใหม่	ต้นทุน: พัฒนาแพลตฟอร์มและหลักสูตรใหม่ ผลตอบแทน: เพิ่มรายได้ Non-tuition $\geq 10\%$	รายได้จากหลักสูตรใหม่ $\geq 5\%$ ของรายได้รวม	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ / สำนักวิชา	ระยะสั้น-กลาง (1-2 ปี)
2	สร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม (Joint Research, Joint Program)	ต้นทุน: เวลาและทรัพยากรบุคลากร ผลตอบแทน: รายได้จากงานวิจัยและบริการ $\geq 20\%$ ของรายได้รวม	รายได้วิจัย $\geq 20\%$ ของรายได้รวม	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย / ศูนย์วิจัย	ต่อเนื่องทุกปี
3	จัดทำ Scenario Analysis และ Break-even Analysis สำหรับโครงการลงทุน	ต้นทุน: การจ้างที่ปรึกษาและระบบวิเคราะห์ข้อมูล ผลตอบแทน: ลดความเสี่ยงการลงทุนไม่คุ้มค่า	โครงการลงทุนที่ผ่านการวิเคราะห์ $\geq 90\%$	คณะกรรมการการลงทุน / กองแผน	ก่อนอนุมัติทุกโครงการ
4	พัฒนา Dashboard การเงินแบบ Real-time	ต้นทุน: ระบบ IT และการเชื่อมโยงฐานข้อมูล ผลตอบแทน: ลดความเสี่ยง Fraud และเพิ่มความโปร่งใส	ความคลาดเคลื่อนข้อมูล $\leq 5\%$	กองการเงิน / สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระยะสั้น (ภายใน 1 ปี)
5	ใช้ Shared Services และปรับปรุงอาคารให้ประหยัดพลังงาน	ต้นทุน: ค่าใช้จ่ายปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน ผลตอบแทน: ลดค่าใช้จ่าย $\geq 10\%$ ต่อปี	ค่าใช้จ่ายดำเนินงานลดลง $\geq 10\%$	กองอาคารสถานที่ / คณะต่าง ๆ	ระยะกลาง-ยาว (2-3 ปี)
6	กระจายแหล่งรายได้ใหม่ (Spin-off, หลักสูตรอบรม, ความร่วมมือเอกชน)	ต้นทุน: การลงทุนด้านบุคลากรและโครงสร้างพื้นฐาน ผลตอบแทน: รายได้ใหม่ที่ยั่งยืน ลดการพึ่งพานักศึกษา	Zero Appetite – ไม่ยอมรับความเสี่ยง	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ/ฝ่ายวิจัย	ระยะสั้น-กลาง (1-3 ปี)

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Plan) F1: ความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย					
ลำดับ	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	วิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน (Cost – Benefit Analysis)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ
7	ปรับโครงสร้างงบประมาณบุคลากรและใช้ระบบติดตามงบประมาณแบบ Real-time	ต้นทุน: ค่าใช้จ่ายระบบ IT และการอบรมบุคลากร ผลตอบแทน: ลดภาระค่าใช้จ่ายบุคลากร เพิ่มความโปร่งใส	Low Appetite – ยอมรับได้เล็กน้อย	กองคลัง/กองเทคโนโลยีดิจิทัล	ระยะสั้น (ภายใน 1 ปี)
8	ส่งเสริม Business Incubator และ Spin-off งานวิจัย	ต้นทุน: งบประมาณสนับสนุนโครงการและบุคลากรวิจัย ผลตอบแทน: เพิ่มรายได้จากงานวิจัยและบริการวิชาการ $\geq 20\%$ ของรายได้รวม	Medium Appetite – ยอมรับได้ระดับปานกลาง	สำนักวิจัยฯ+คณะ	ระยะกลาง (2–3 ปี)
9	จัดตั้งกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคงและลงทุนในโครงการที่มี ROI ชัดเจน	ต้นทุน: เงินตั้งต้นกองทุนและค่าใช้จ่ายการลงทุน ผลตอบแทน: ความมั่นคงทางการเงินระยะยาว ≥ 600 ล้านบาท	Zero Appetite – ไม่ยอมให้ต่ำกว่าเกณฑ์	กองคลัง/คณะกรรมการการเงิน/กองแผนงาน	ระยะยาว (3–5 ปี)
10	ปรับปรุงระบบบัญชีและการบันทึกค่าใช้จ่าย → Scenario Analysis (Best/Worst Case, Break-even)	ต้นทุน: ค่าใช้จ่ายระบบบัญชีและการอบรม ผลตอบแทน: ลดความเสี่ยงกำไรสุทธิลดลงเกิน 40% และเพิ่มความแม่นยำในการตัดสินใจ	Medium Appetite – ยอมรับได้ระดับปานกลาง	กองคลัง/กองเทคโนโลยีดิจิทัล	ระยะสั้น–กลาง (1–2 ปี)

การวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง C1: การทุจริตด้านการเงินและบัญชี การจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อมหาวิทยาลัย เนื่องจากส่งผลโดยตรงต่อ ความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงหลักความรับผิดชอบต่อสังคม เสรีภาพทางวิชาการ ความอิสระ และความเสมอภาค อีกทั้งยังเชื่อมโยงกับ นโยบายสภามหาวิทยาลัย 9 ด้าน โดยเฉพาะด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ ซึ่งมหาวิทยาลัยต้องมีการออกและแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้เอื้อต่อการพัฒนาและบรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2560 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ฉบับปรับปรุง โดยเฉพาะ SO5.1: การบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมุ่งเน้นการลดโอกาสการทุจริตและการละเมิดกฎหมาย

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในฐานะหน่วยงานภายใต้การกำกับของรัฐ ได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรม โดยดำเนินการตามนโยบายรัฐบาลในการต่อต้านการทุจริต “ประเทศไทยใสสะอาด ไทยทั้งชาติต้านทุจริต (Zero Tolerance and Clean Thailand)” แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยในประเด็น SI5: การบริหารจัดการและการเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินอย่างยั่งยืน และ SO5.1: การบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญคือ KPI1: ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

มหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 โดยเน้นการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจนำไปสู่ การทุจริต (Fraud) และความขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of Interest) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการประเมิน ITA และได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนี้:

1. **ระเบียบวินัยทางการเงิน** – ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) เนื่องจากอาจส่งผลกระทบต่อวินัยทางการเงินการคลัง
2. **ความมั่นคงทางการเงินหรือการลงทุน** – กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับปานกลาง (Medium Appetite) เพื่อสนับสนุนการเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง โดยต้องรักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

การป้องกันการทุจริตถือเป็นภารกิจสำคัญและเจตจำนงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เนื่องจากหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านการทุจริตแล้ว จะส่งผลกระทบเชิงลบต่อองค์กรอย่างรุนแรง ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงมุ่งมั่นดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล รักษาวินัยทางการเงินการคลัง และสร้างความเชื่อมั่นในระบบการดำเนินงาน เพื่อให้การแก้ไขปัญหาการทุจริตเป็นไปอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ

ภาพรวมความเสี่ยง

- ความเสี่ยงที่พบมีทั้ง ด้านการเรียนการสอน, การวิจัย, การเงินและบัญชี, การจัดซื้อจัดจ้าง, การบริหารบุคคล, การใช้ทรัพย์สิน, การปฏิบัติตามกฎหมาย, การบริหารโครงการพิเศษ และการสื่อสารดิจิทัล
- ระดับความเสี่ยงรวม (Risk Level) ส่วนใหญ่จัดอยู่ใน ระดับปานกลาง (Medium) แต่มีบางประเด็นที่อยู่ใน ระดับสูง (High) ได้แก่
 - การทุจริตด้านการเงินและบัญชี (RA = 12)
 - การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ (Compliance Risk) (RA = 12)

ประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Issues)

- การเงินและบัญชี → เป็นความเสี่ยงเชิงวิกฤติ เนื่องจากกระทบต่อความมั่นคงทางการเงิน ความโปร่งใส และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- Compliance Risk → การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น PDPA, Cybersecurity, กฎหมายสิ่งแวดล้อม อาจส่งผลต่อชื่อเสียงและการถูกลงโทษทางกฎหมาย
- การเรียนการสอนและวิจัย → แม้จะอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ทางวิชาการและอันดับมหาวิทยาลัย (WUR) หากไม่ได้รับการควบคุมอย่างจริงจัง

ประเภทความเสี่ยง C : ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ Compliance Risk

ประเด็นความเสี่ยง C1 : การทุจริตด้านการเงินและบัญชี

คำนิยาม : ความเสี่ยงที่เกิดจากการกระทำที่ไม่โปร่งใสหรือผิดกฎหมายในกระบวนการทางการเงินและบัญชี เช่น การยกยอกเงินสด การปลอมแปลงเอกสารการเงิน การจัดทำบัญชีเท็จ การเบิกจ่ายผิดวัตถุประสงค์ หรือการอนุมัติจ่ายเงินเดือนให้พนักงานที่ไม่มีตัวตน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย ครอบคลุมการดำเนินงานด้านการเงิน การบัญชี การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงทุน และการใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

ผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง : รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)/ ผู้อำนวยการกองตรวจสอบภายใน/ผู้อำนวยการกองคลัง/ฝ่ายกฎหมาย

สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)

จำนวนข้อร้องเรียน/ เบาะแสด้านการทุจริตการเงินและบัญชีที่เพิ่มขึ้นผิดปกติ/

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :

Leading Indicators (ชี้นำล่วงหน้า)	Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)
1. จำนวนการตรวจสอบภายในที่พบข้อบกพร่องด้านการเงินและบัญชี	1. จำนวนกรณีทุจริตด้านการเงินและบัญชีที่ได้รับการสอบสวนและพิสูจน์แล้ว
2. จำนวนข้อร้องเรียน/เบาะแสที่เกี่ยวข้องกับการเงินและบัญชี	2. มูลค่าความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริง

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง

1. พฤติกรรมบุคลากร – การใช้อำนาจหน้าที่โดยไม่โปร่งใส, การรับของขวัญหรือผลประโยชน์ตอบแทน, ขาดจริยธรรมในการปฏิบัติงาน 2. วัฒนธรรมองค์กร – ไม่ส่งเสริมคุณธรรม, ขาดการปลูกฝังจริยธรรมและความรับผิดชอบ, ไม่ยึดหลักธรรมาภิบาล, ไม่เน้นความโปร่งใสและความรับผิดชอบ (Accountability) 3. ความรู้และทักษะบุคลากร – เจ้าหน้าที่บางส่วนมีความรู้กฎหมายและระเบียบการเงินไม่เพียงพอ, ขาดความเข้าใจด้านการควบคุมการเงินและบัญชี 4. ระบบควบคุมภายใน – ไม่เข้มแข็ง, ขาดการตรวจสอบต่อเนื่อง, ระบบตรวจสอบไม่ครอบคลุมทุกขั้นตอน	1. กฎหมายและระเบียบ – มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย, กฎหมายเปิดช่องให้ใช้ดุลยพินิจ, กฎหมายการเงินการคลังซับซ้อน 2. ระบบอุปถัมภ์และผลประโยชน์ทับซ้อน – มีการแทรกแซงจากผู้มีอิทธิพล, ความสัมพันธ์เชิงผลประโยชน์ที่กระทบต่อความโปร่งใส 3. แรงกดดันจากนโยบายรัฐ – การเปลี่ยนแปลงนโยบายการเงินและการลงทุนที่รวดเร็ว, การบังคับใช้มาตรการใหม่ที่ยังไม่ชัดเจน 4. ความคาดหวังจากสังคมและหน่วยงานกำกับดูแล – เช่น การประเมิน ITA, ความโปร่งใสที่ประชาชนและสื่อมวลชนจับตามอง

5. โครงสร้างและกระบวนการทำงาน – การใช้ระบบงานการเงินที่ล้าสมัย, ไม่เชื่อมโยงข้อมูลครบถ้วน, ขาดระบบติดตามและรายงานผลที่ทันสมัย 6. การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) – ไม่เชื่อมโยงกับการป้องกันการทุจริต, เน้นผลลัพธ์เชิงปริมาณมากกว่าความโปร่งใสและคุณธรรม 7. การบริหารบุคลากร – ขาดการหมุนเวียนตำแหน่งงานที่เสี่ยง, มีการรวมอำนาจการอนุมัติไว้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมากเกินไป 8. การสื่อสารภายในองค์กร – ขาดการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายต่อต้านการทุจริตและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	5. แรงกดดันจากการแข่งขันและการลงทุน – อาจนำไปสู่การตัดสินใจที่เสี่ยงหรือไม่โปร่งใสเพื่อรักษาผลประโยชน์ 6. ภัยไซเบอร์และเทคโนโลยี – ความเสี่ยงจากการโจมตีระบบสารสนเทศ, การเข้าถึงข้อมูลทางการเงินโดยมิชอบ, การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล 7. การตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก – เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.), กรมบัญชีกลาง, หน่วยงานกำกับดูแลที่เข้มงวดมากขึ้น 8. ปัจจัยเศรษฐกิจและสังคม – ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ, ความไม่มั่นคงทางการเมือง, อาจเพิ่มแรงจูงใจในการทุจริตหรือการใช้ทรัพยากรโดยมิชอบ
ผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดต่อมหาวิทยาลัย	
1. ด้านภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ: ทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียความไว้วางใจจากสังคม หน่วยงานกำกับดูแล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. ด้านการเงินและทรัพยากร: ก่อให้เกิดความเสียหายทางการเงิน สูญเสียงบประมาณ และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย 3. ด้านกฎหมายและการกำกับดูแล: เสี่ยงต่อการถูกตรวจสอบและลงโทษตามกฎหมายการเงินการคลัง รวมถึงการถูกฟ้องร้องหรือถูกลงโทษทางวินัย 4. ด้านการดำเนินงานและบุคลากร: ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ขวัญกำลังใจบุคลากรเสียหาย และเกิดความไม่เป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล 5. ด้านความสามารถในการแข่งขัน: กระทบต่ออันดับมหาวิทยาลัย (WUR) และลดความสามารถในการดึงดูดนักศึกษา บุคลากรคุณภาพ และพันธมิตรทางวิชาการ	

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	ระดับคะแนน	“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)	“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)
KRI		จำนวนการตรวจสอบภายในที่พบข้อบกพร่องด้านการเงินและบัญชี (28 ส่วนงาน/หน่วยงาน)	สูญเสียความไว้วางใจจากสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเสียหาย สูญเสียงบประมาณ และทรัพย์สินเสี่ยงต่อการถูกตรวจสอบ ลงโทษทางการเงินการคลัง และทางวินัย ประสิทธิภาพลดลง ขวัญกำลังใจเสียหาย เกิดความไม่เป็นธรรม อันดับมหาวิทยาลัยตกลง ลดการดึงดูดนักศึกษา บุคลากร และพันธมิตร
1	น้อยมาก	พบข้อบกพร่อง ≤ 5% ของหน่วยงานที่ตรวจสอบ	ผลกระทบเล็กน้อย ไม่กระทบต่อภาพลักษณ์หรือการดำเนินงานโดยรวม มีความเสียหาย ≤ 100,000 บาท
2	น้อย	พบข้อบกพร่อง 6–10% ของหน่วยงานที่ตรวจสอบ	ผลกระทบจำกัด กระทบเฉพาะบางหน่วยงาน แต่ไม่กระทบต่อภาพรวมมหาวิทยาลัย มีความเสียหายตั้งแต่ 100,001 – 1,000,000 บาท
3	ปานกลาง	พบข้อบกพร่อง 11–20% ของหน่วยงานที่ตรวจสอบ	เริ่มกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นบางส่วน มีผลต่อการดำเนินงานและบุคลากรบางกลุ่ม มีความเสียหายตั้งแต่ 1,000,001 – 3,000,000 บาท
4	สูง	พบข้อบกพร่อง 21–30% ของหน่วยงานที่ตรวจสอบ	กระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นอย่างชัดเจน สูญเสียงบประมาณและทรัพยากร มีผลต่อ อันดับมหาวิทยาลัย มีความเสียหายตั้งแต่ 3,000,001 – 5,000,000 บาท
5	สูงมาก	พบข้อบกพร่อง > 30% ของหน่วยงานที่ตรวจสอบ	ผลกระทบรุนแรงในทุกมิติ: สูญเสียความไว้วางใจ, ความเสียหายทางการเงินมาก, ถูกตรวจสอบ และลงโทษ, ขวัญกำลังใจบุคลากรเสียหาย, ความสามารถในการแข่งขันลดลง มีความเสียหายตั้งแต่ > 5,000,000 บาท

มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงินและบัญชี		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน Existing Controls	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ
1. ช่องทางรับแจ้งเบาะแส (ออนไลน์/ออฟไลน์) พร้อมมาตรการคุ้มครองผู้แจ้ง	1) เสริมสร้างระบบควบคุมภายใน (Internal Control) โดยเฉพาะด้านการเงิน การบัญชี และการจัดซื้อจัดจ้าง	กองคลัง + กองตรวจสอบภายใน
2. การจัดทำ Fraud Risk Assessment Report รายปี	2) สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity Culture) ผ่านการอบรม, การสื่อสารภายใน, และการกำหนด KPI ด้านธรรมาภิบาล	สภาพนักงาน + กองแผนงาน
3. กระบวนการรับข้อร้องเรียนผ่านคณะกรรมการพิจารณา	3) เชื่อมโยงกับตัวชี้วัด ITA เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับการประเมินคุณธรรม	สำนักงานสภามหาวิทยาลัย + กองแผนงาน
4. การดำเนินการทางวินัย/กฎหมายต่อผู้กระทำผิด	4) จัดอบรมเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับระเบียบการเงินการคลัง พร้อมทดสอบความรู้หลังอบรม	กองคลัง
5. ระบบบัญชีอิเล็กทรอนิกส์ + การตรวจสอบภายในสม่ำเสมอ + การแยกหน้าที่ (Segregation of Duties)	5) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) แบบสุ่มตรวจ (Spot Check)	กองตรวจสอบภายใน
6. การจัดอบรมเจ้าหน้าที่ด้านการเงิน การตรวจรับพัสดุ และ บลจ.โทษ	6) จัดกิจกรรมปลูกฝังจริยธรรมและธรรมาภิบาล สร้างวัฒนธรรมและจิตสำนึกองค์กร	สภาพนักงาน
7. การอบรมจริยธรรมการวิจัย + ระบบตรวจสอบผลงานวิชาการ + คณะกรรมการตรวจสอบทุนวิจัย	7) สํารวจทัศนคติบุคลากรและประเมินวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรมเป็นระยะ	
8. ระบบ e-GP + การเปิดเผย TOR + การตรวจสอบราคากลาง + การสุ่มตรวจรับงาน	8) จัดอบรมกฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลังและการบริหารงานบุคคล	ฝ่ายกฎหมาย
9. คณะกรรมการสรรหาที่หลากหลาย + การตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินราชการ	9) ใช้ AI Audit Tools ตรวจจับธุรกรรมผิดปกติ เช่น การเบิกจ่ายซ้ำ, การจัดซื้อที่ผิดปกติ	กองตรวจสอบภายใน + กองเทคโนโลยีดิจิทัล
10. การทบทวนกระบวนการควบคุมภายในประจำปี	10) จัดทำช่องทาง Whistleblowing ที่ปลอดภัย พร้อมมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส	กองกลาง/ฝ่ายกฎหมาย/กองเทคโนโลยีดิจิทัล
11. การออกใบเสร็จรับเงินทุกครั้ง + การฝากเงินสดเข้าธนาคารทันที + การแยกหน้าที่ผู้รับเงิน/ผู้บันทึก/ผู้ตรวจสอบ	11) ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อป้องกันการรวมอำนาจและผลประโยชน์ทับซ้อน	กองบริหารทรัพยากรบุคคล
12. การจ่ายเงินต้องมีเอกสารประกอบครบถ้วน + ใช้การโอนผ่านธนาคารแทนเงินสด		

มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงินและบัญชี		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน Existing Controls	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ
13. การกำหนดผู้มีอำนาจอนุมัติตามวงเงิน การอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น	12) จัดกิจกรรมรณรงค์ “Zero Tolerance ต่อการทุจริต” และสื่อสารนโยบายต่อต้านการทุจริตอย่างต่อเนื่อง	สำนักงานอธิการบดี + สภาพนักงาน + ฝ่าย กฎหมาย + กองพัฒนา คุณภาพ
14. การจัดทำรายงานการใช้จ่ายเงินพร้อมหลักฐาน		
15. มาตรการหักเงินเดือน/ดำเนินการทางวินัยหากไม่คืนเงินทดรอง		
16. การชี้แจงเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีให้ตรวจสอบการจ่ายเงินตรงตามวัตถุประสงค์		
17. การกำหนดระเบียบการยืมเงินทดรอง (วงเงินสูงสุด, ระยะเวลาคืน)		
18. จัดทำ Open Financial Report เปิดเผยรายงานการเงินต่อสาธารณะ		
19. จัดกิจกรรมส่งเสริมจริยธรรมทางวิชาการ เช่น เวทีอภิปราย, รณรงค์ “เรียนอย่างซื่อสัตย์”		