



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย กองกลาง งานประชุม โทร. ๓๐๓๖ - ๓๐๓๗

ที่ อว ๖๙.๒.๑.๒/ว ๘๘

วันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง แจ้งมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

เรียน รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)/ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา ศรีเนถวรรณ)/คณบดีทุกคณะ-วิทยาลัย/ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย

ตามที่มหาวิทยาลัยมีนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง ประกาศ ณ วันที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๖๕ เพื่อให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน ดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และดำเนินการบริหารความเสี่ยงของส่วนงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน นั้น

ในการนี้ กองพัฒนาคุณภาพ ได้กำหนดแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง และแนวทางการดำเนินงานการจัดวางการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ เสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา ตามรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้ นั้น

คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ในการประชุม ครั้งที่ ๑๓/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๑๓ สิงหาคม ๒๕๖๘ พิจารณาแล้วมีมติเห็นชอบแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และการจัดวางการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ตามที่เสนอ และให้แจ้งส่วนงาน/หน่วยงาน เพื่อทราบและถือปฏิบัติ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาดำเนินการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง)

รองอธิการบดี

กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการบริหารฯ

# แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ตามที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง ประกาศ ณ วันที่ 23 เมษายน 2565 เพื่อให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน ดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และดำเนินการบริหารความเสี่ยงของส่วนงานเป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน นั้น มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ไว้ดังนี้

1. พิจารณาประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification) ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน/หน่วยงาน รวมถึงข้อเสนอแนะจากการดำเนินงานจากกองตรวจสอบภายใน (Internal Control Audit)
2. ให้อำนาจและประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมประเภทความเสี่ยงด้านที่ **1-4** ดังนี้
  - (1) ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
  - (2) ด้านการเงิน (Financial Risk)
  - (3) ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)
  - (4) ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk) และให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานต้องทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต (Fraud) ให้ครอบคลุมทุกมิติ

\*ทั้งนี้ ในประเภทที่ 5 และ 6 สามารถนำไปพิจารณาวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเพิ่มเติมด้วยก็ได้

  - (5) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)
  - (6) ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk\*)
3. ในการประเมินระดับความเสี่ยง ให้ส่วนงานใช้เกณฑ์ประเมินที่มหาวิทยาลัยกำหนด หรือตามบริบทส่วนงาน โดยประเมิน ระดับความเสี่ยงจากแนวทางและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง : หลักการพิจารณาในภาพรวมโดยทำการประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด หรือตามบริบทส่วนงาน
4. ให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยใช้แนวทางในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

4.1 การจัดการศึกษาและคุณภาพบัณฑิต (Education and Student/Graduate Quality) เนื่องจากการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน มหาวิทยาลัยต้องรักษามาตรฐานด้านคุณภาพของบัณฑิต และรวมถึงผู้เรียนในหลักสูตรทุกระดับปริญญา (degree program) หรือการเรียนแบบไม่รับปริญญา (non-degree program) เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น โดยผู้เรียนจะต้องได้รับการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ที่เหมาะสม สร้างเสริมทักษะและประสบการณ์ เพื่อการนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นจึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite)

4.2 ความสามารถในการวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation Capability) มหาวิทยาลัยมุ่งเป็นมหาวิทยาลัยพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการเกษตร การบริการวิชาการที่เป็นเลิศด้านการเกษตร และงานวิจัยในระดับนานาชาติ จึงจำเป็นต้องมีความพร้อมในการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ และสร้างฐานการวิจัยและการนำนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นจึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับปานกลาง (Medium Appetite) เพื่อส่งเสริมการทำงานให้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และมีการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปสู่เชิง

พาณิชย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้จริยธรรมการวิจัยที่เป็นมาตรฐาน โดยคุณภาพของผลงานวิจัยจะต้องเป็นที่ยอมรับในระดับชาติหรือนานาชาติ จึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับต่ำ (Low Appetite)

4.3 **สมรรถนะและความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Performance and Sustainability)** มหาวิทยาลัยจะต้องมีความมั่นคงทางการเงิน อันเกิดจากการรักษาวินัยทางการเงินการคลังที่ดี ดังนั้น จึงแบ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนี้

(1) ระเบียบวินัยทางการเงิน ที่ส่งผลให้วินัยทางการเงินการคลังเสียหาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการด้านการเงิน การคลัง จึงไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite)

(2) ความมั่นคงทางการเงินหรือการลงทุน จึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับปานกลาง (Medium Appetite) เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีอัตราการเติบโตของรายได้ ได้อย่างต่อเนื่อง โดยมหาวิทยาลัยจะต้องสมดุลระหว่างผลประโยชน์ที่ได้รับและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอยู่เสมอ

4.4 **การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน (Compliance)** มหาวิทยาลัยยืนหยัดในความถูกต้อง ซื่อตรง และเป็นไปตามมาตรฐาน จึงไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) ที่ส่งผลให้เกิดการดำเนินการที่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานแบบแผนที่กำหนดไว้ และไม่สอดคล้อง กับมาตรฐานจริยธรรมจรรยาบรรณ และหลักธรรมาภิบาล

4.5 **ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data and Information Technology)** มหาวิทยาลัยดำเนินงานและให้บริการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในเกือบทุกระบบงาน ผ่านระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความมั่นคงปลอดภัยสูง และมีศักยภาพในการให้บริการได้อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง จึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับต่ำ (Low Appetite) เพื่อให้สามารถสร้างความต่อเนื่องในการให้บริการ และบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

4.6 **ภาพลักษณ์และชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation)** มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นในการรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่สั่งสมมายาวนาน จนเป็นที่เชื่อมั่นและเชื่อถือของสังคม ว่ามหาวิทยาลัยสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้ ดังนั้นจึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) ในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ทั้งที่เป็นกิจกรรมทั่วไป และกิจกรรมด้านการศึกษาและวิจัย ที่อาจส่งผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงทางลบและเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปของสาธารณะชน

\*อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยจะต้องสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และมีความปลอดภัยในชีวิต ทรัพย์สิน และสุขภาพของบุคลากร นักศึกษา หรือบุคคลทั่วไปที่ใช้บริการ จึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับต่ำ (Low Appetite) ในสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อชีวิต หรือสุขภาพ และในสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อความเสียหายต่อทรัพย์สิน ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite)\*

\*\* อนึ่ง อาจพิจารณากำหนดค่าเบี่ยงเบน (Risk Tolerance) ของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยความเสี่ยงนั้น ๆ ได้\*\*

5. มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานและรายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการฯ รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน โดย

- ครั้งที่ 1 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนตุลาคม-มีนาคม และจัดส่งรายงานภายในเดือนเมษายน
- ครั้งที่ 2 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนเมษายน-มิถุนายน และจัดส่งรายงานภายในเดือนกรกฎาคม
- ครั้งที่ 3 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนกรกฎาคม-กันยายน และจัดส่งรายงานภายใน เดือนตุลาคม และจัดส่งแผนบริหารความเสี่ยงของปีงบประมาณถัดไป ภายในวันที่ 25 พฤศจิกายน 2568 (รูปเล่มรายงาน)

## แนวทางการดำเนินงานการจัดวางการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

1. ให้นำความเสี่ยงในปีงบประมาณที่ผ่านมาที่ไม่สามารถลดหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และ/หรือที่จำเป็นต้องทำการควบคุมอย่างต่อเนื่อง เพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่ดีขึ้น นำมาจัดวางการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569
2. ให้นำประเด็นจากรายงานผลการตรวจสอบระบบงานจากกองตรวจสอบภายใน นำมาจัดวางการควบคุมภายในให้ครอบคลุม
3. ให้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ตามพันธกิจหลัก และพันธกิจสนับสนุน ให้ครอบคลุม ดังนี้

| ระดับมหาวิทยาลัย และ ส่วนงานที่มีการเรียนการสอน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ระดับส่วนงานสนับสนุน และ หน่วยงานวิสาหกิจ                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ดำเนินการให้ครบทั้งพันธกิจหลักและพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"><li>1. พันธกิจด้านการเรียนการสอน/การศึกษา/การผลิตบัณฑิต</li><li>2. พันธกิจด้านการวิจัย</li><li>3. พันธกิจการบริการวิชาการ</li><li>4. พันธกิจสนับสนุนด้านการบริหารจัดการ</li></ol> <p>* โดยต้องทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริตในกระบวนการปฏิบัติงาน/ด้านการเงิน การคลัง และ พัสดุ</p> | ดำเนินการตามพันธกิจหลักและพันธกิจสนับสนุนของส่วนงาน <p>* โดยต้องทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริตในกระบวนการปฏิบัติงานในพันธกิจด้านการบริหารจัดการด้วย โดยเฉพาะด้านการเงิน การคลัง และ พัสดุ</p> |

กำหนดให้มีติดตามผลและการรายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดวางการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีละ 2 ครั้ง (6 เดือน และ 12 เดือน) ผ่านระบบ ICS เท่านั้น

ครั้งที่ 1 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนตุลาคม-มีนาคม และจัดส่งรายงานภายในเดือนเมษายน

ครั้งที่ 2 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนเมษายน - กันยายน และจัดส่งรายงานภายในเดือนตุลาคม พร้อมการจัดวางการควบคุมภายใน 30 ตุลาคม 2568

หน่วยงาน.....มหาวิทยาลัยแม่โจ้

[illegible]

เพื่อจัดวางการควบคุมภายใน และคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการของส่วนงาน

ในส่วนเอกสารอ้างอิง (แบบ ปค.4) ในระบบ ICS เท่านั้น\*\*

## คำอธิบายแบบฟอร์ม การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดวางการควบคุมภายใน

 ระบุชื่อส่วนงาน/หน่วยงาน /ปีทำการ

- (1) ระบุภารกิจ/พันธกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงาน/หรือภารกิจ/พันธกิจตามแผนการดำเนินงาน/พันธกิจสนับสนุน หรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงาน
- (2) ระบุวัตถุประสงค์ของภารกิจ/พันธกิจ
- (3) ระบุงาน อาทิ งานคลังและพัสดุ/งานสารบรรณ/งานบริหารธุรการ/งานการเงิน/งานการศึกษา/งานประกันคุณภาพการศึกษา/งานนโยบายและแผน/งานพัฒนานักศึกษา/งานบริหารความเสี่ยง/งานการควบคุมภายใน ฯลฯ
- (4) ระบุกระบวนการงานที่เกิดปัญหา/ อุปสรรค/หรือส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ที่ส่วนงาน/หน่วยงานกำหนด
- (5) ระบุขั้นตอนที่อาจเกิดความเสี่ยง/อุปสรรค/ ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์การปฏิบัติงาน (4) ประเมินระดับความเสี่ยง ให้ค่าคะแนน ต่ำ-ปานกลาง-สูง – สูงมากเพื่อจัดลำดับความสำคัญและจัดวางการควบคุมภายใน
- (6) ระบุระดับความเสี่ยง ประเมินระดับความเสี่ยง ให้ค่าคะแนน ต่ำ-ปานกลาง-สูง – สูงมากเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการควบคุมความเสี่ยง จากขั้นตอน (5)
- (7) ระบุความเสี่ยงในกระบวนการงาน (4)
- (8) ระบุปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยงของ (7)
- (9) ระบุมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง (8)

## ประกาศมหาวิทยาลัยแม่โจ้ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ เกิดจากความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงาน และผู้กำกับดูแล ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงได้กำหนดนโยบายให้หน่วยงานทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน ได้แก่ คณะ/วิทยาลัย/สำนัก/หน่วยงาน วิชาหรือเรียกอย่างอื่นอย่างใดที่เทียบเท่า มีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานเกิดความตระหนัก มีความรู้ ความเข้าใจ รับทราบเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร ตามแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ที่ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำกับดูแลที่ดี สร้างความคุ้มค่า รวมถึงเพิ่มคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัย และเป็น การส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) โดยใช้กรอบบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ บูรณาการตามแนวทางของ COSO หรือ COSO-ERM Framework จึงกำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

1. ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล ครอบคลุมตามพันธกิจทุกด้าน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
2. ให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคน ตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและ ส่วนงาน ทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
4. ให้มีการติดตาม ประเมินผล การทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และ สอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป
5. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ
6. ให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรและ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติของมหาวิทยาลัย