



แผนบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568-2570

แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568-2570

1. คณะกรรมการดำเนินงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ระดับ 2) ได้ให้ความเห็นชอบ
เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 5 (3/2567) วันพฤหัสบดีที่ 20 มิถุนายน พ.ศ. 2567
2. คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ได้ให้ความเห็นชอบ
เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 16/2567 วันพุธที่ 4 กันยายน พ.ศ. 2567
3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ระดับ 1) ได้ให้ความเห็นชอบ
เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 12 วันจันทร์ที่ 23 กันยายน พ.ศ. 2567
4. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ได้ให้ความเห็นชอบ
เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 331 (1/2568) วันอาทิตย์ที่ 12 มกราคม 2568

งานบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยนเรศวร

มกราคม 2568

คำนำ

มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568-2570 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพรวมถึงยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และสนับสนุนการบริหารมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ของหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ 3 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่ กระทรวงการคลังกำหนด

เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ ดังกล่าวข้างต้น มหาวิทยาลัยนเรศวร จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568-2570 โดยพิจารณาจากเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566 – 2570 โดยครอบคลุมทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ โดยใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิด COSO 20017 (Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance) โดยแผนบริหารความเสี่ยงฯ ดังกล่าว ได้รับการมีส่วนร่วมจากทุกระดับ ตั้งแต่ระดับคณะทำงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ส่วนงาน/หน่วยงาน) คณะกรรมการดำเนินงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Risk Owner ระดับมหาวิทยาลัย) คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัยนเรศวร

มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568-2570 ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อทุกส่วนงาน/หน่วยงานของมหาวิทยาลัย เพื่อการป้องกัน แก้ไข และลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สู่การนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลตามการเปลี่ยนแปลง และบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย อย่างเติบโตและยั่งยืน

มหาวิทยาลัยนเรศวร

มกราคม 2568

สารบัญ

		หน้า
คำนำ		(ก)
สารบัญ		(ข)
ประเด็นความเสี่ยงที่ 1	การบริหารจัดการไม่สอดคล้องกับบริบททางสังคม เทคโนโลยี ที่กระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร	1 - 14
ประเด็นความเสี่ยงที่ 2	ผู้เรียนลดน้อยลงไม่เป็นไปตามเป้าหมายตามแผนที่กำหนด	15 – 28
ประเด็นความเสี่ยงที่ 3	กลยุทธ์ ด้านวิจัยและบริการวิชาการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	29 - 46
ประเด็นความเสี่ยงที่ 4	ปัญหาสุขภาวะทางจิตของนิสิตมีแนวโน้มสูงขึ้น	47 - 56
ประเด็นความเสี่ยงที่ 5	ความเสียหายขององค์กรอันเนื่องมาจากการโจมตีทางไซเบอร์	57 - 67
ประเด็นความเสี่ยงที่ 6	ผลกระทบด้านความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินที่เกิดจากภัยพิบัติและอุบัติเหตุของโครงสร้างพื้นฐาน อาคารและสิ่งแวดล้อม	68 - 76
ประเด็นความเสี่ยงที่ 7	การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านการเงินและพัสดุ	77 – 83
ประเด็นความเสี่ยงที่ 8	การขับเคลื่อนนิสิตกับหน่วยงานในต่างประเทศ (student mobility)	84 - 88

ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 การบริหารจัดการไม่สอดคล้องกับบริบททางสังคม เทคโนโลยี ที่กระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร

ประเภทความเสี่ยง ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

Risk Owner รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

หน่วยงานในระดับอุดมศึกษามีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ประกอบกับนโยบายรัฐบาลที่มีการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนงบประมาณที่ลดลง ในปัจจุบันประเทศกำลังก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุ และอัตราการเกิดของประชากรที่ลดลง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้หลักด้านการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย ถ้าหากไม่มีการปรับตัวให้สอดคล้องตามบริบททางสังคม เทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลง อาจเกิดความเสี่ยงต่อการบริหารจัดการ โครงสร้าง และกฎระเบียบต่างๆ ฉะนั้น มหาวิทยาลัยควรมีการพิจารณาทบทวนองค์ประกอบทุกด้านที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาและความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย การบริหารจัดการองค์กร โดยคำนึงถึงทรัพยากร โอกาส และโครงสร้างพื้นฐานที่มหาวิทยาลัยมีในปัจจุบัน โดยนำมาปรับใช้ในการดำเนินงานเรื่องใหม่ๆ รวมทั้งมองหาโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ

ดังนั้น การจัดการองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับบริบททางสังคม เทคโนโลยี และแนวโน้มของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นสิ่งสำคัญในการปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สร้างความเชื่อมโยงและการร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ และพร้อมรับมือกับรูปแบบการดำเนินงานที่เปลี่ยนไป และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพิ่มรายได้จากหลากหลายช่องทางมากขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารจัดการและดำเนินการได้อย่างยั่งยืนต่อไป

ตารางในการประเมินโอกาสและผลกระทบ

ตารางเกณฑ์การประเมินโอกาส (L)	
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)
1	จำนวนรายได้ของหน่วยงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมายในช่วง 0 - 5 หน่วยงาน
2	จำนวนรายได้ของหน่วยงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมายในช่วง 6 - 9 หน่วยงาน
3	จำนวนรายได้ของหน่วยงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมายในช่วง 10 - 15 หน่วยงาน
4	จำนวนรายได้ของหน่วยงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมายในช่วง 14 - 17 หน่วยงาน
5	จำนวนรายได้ของหน่วยงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมายในช่วง 18 - 21 หน่วยงาน
ค่าประเมินปัจจุบัน	4
เป้าหมาย	2

ตารางเกณฑ์การประเมินผลกระทบ (I)	
ระดับ	ผลกระทบความรุนแรงที่เกิดจากความเสี่ยง (I)
1	รายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย 0 - 10%
2	รายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย 11 - 20%
3	รายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย 21 - 30%
4	รายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย 31 - 40%
5	รายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย 40%
ค่าประเมินปัจจุบัน	3
เป้าหมาย	1

KRI	RA	RT
KRI.1.1 ร้อยละของรายได้ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ไม่รวมเงินอุดหนุนจากรัฐบาล)	รายได้ที่ลดลงไม่กระทบกับการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว	ร้อยละของรายได้ในช่วง 90 - 110% ของเป้าหมาย (มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน)

แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
- งบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลลดลง	1. ทบทวนโครงการและกิจกรรมต่างๆ ในมหาวิทยาลัย โดยเน้นที่โครงการที่มีความสำคัญต่อการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการและลดหรือเลื่อนโครงการที่ไม่เร่งด่วนหรือมีผลกระทบน้อยออกไป 1.1 กำหนดเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญที่ชัดเจนและเป็นธรรม โดยเกณฑ์ควรพิจารณาถึงความสอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความคุ้มค่าในการลงทุน 1.2 อบรม/ให้ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานก่อนการจัดทำโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย โดยเน้นที่โครงการที่มีความสำคัญต่อพันธกิจและยุทธศาสตร์ 1.3 ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ และประเมินผลกระทบของมาตรการ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาต่อไป	

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
	2. พิจารณาปรับลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าเดินทาง ค่าจัดประชุมสัมมนา เป็นต้น 2.1 ให้หน่วยงานภายใน มหาวิทยาลัยจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพ	
- ระเบียบราชการไม่เอื้อต่อการดำเนินการจัดหารายได้ - นโยบายรัฐบาลที่เปลี่ยนแปลง ทรัพยากรในการบริหารจัดการองค์กรที่จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนไม่เอื้ออำนวย ดังนี้ - สมรรถนะบุคลากร/องค์กร - Ecosystem เดิม โครงสร้างองค์กร ที่ไม่ทันต่อโอกาสและการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ - แผนยุทธศาสตร์ด้านการหารายได้		1. การปรับโครงสร้างการบริหาร 1.1 สร้าง Innovation Culture ทบทวนโครงสร้างองค์กรและการบริหารงาน เพื่อลดความซับซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพ 1.2 ปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 2. การเพิ่มรายได้ 2.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ที่มีอยู่ เช่น ทบทวนและปรับปรุงระบบการจัดเก็บค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใสมากขึ้น หรือ พิจารณาปรับขึ้นค่าธรรมเนียมบางรายการที่เหมาะสม เช่น ค่าธรรมเนียมการใช้บริการต่าง ๆ

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
		2.2 ส่งเสริมการระดมทุนจากแหล่งอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ศิษย์เก่า องค์กรต่าง ๆ 2.3 เปิดหลักสูตรระยะสั้น หรือ หลักสูตรอบรมเพื่อเพิ่มรายได้ 2.4 ให้บริการวิชาการแก่ชุมชน และภาคธุรกิจ 2.5 การลงทุนในทรัพย์สินทางการเงิน หรือ การลงทุนในโครงการใหม่ ๆ เช่น ลงทุนใน หุ่น พันธ์บัตร หรือสินทรัพย์ 3. การปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้จ่าย 3.1 นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ 3.2 ลดการใช้ทรัพยากรที่สิ้นเปลือง เช่น กระดาษ น้ำ ไฟฟ้า เป็นต้น 3.3 ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย เพื่อลดความซ้ำซ้อน 3.4 สร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
		4. การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร 4.1 ส่งเสริมการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร ให้มีกรอบความคิดของผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานและสร้างรายได้ 4.2 สนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรม เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 4.3 การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ ของพนักงาน • การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล • ผลักดันให้การทำงานร่วมกันข้ามสาขาวิชา • การพัฒนาคนเก่งและผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน • จัดฝึกอบรมเทคนิคในการสร้างบทเรียนออนไลน์ที่น่าสนใจและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้อาจารย์ได้สร้างบทเรียนที่มีคุณภาพสูง ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุดจากบทเรียน • ทำระบบจัดสรรผลประโยชน์จากการเปิดการเรียนหลักสูตร

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
		ระยะสั้นตามประกาศที่มี ประสิทธิภาพ 4.4 ดำเนินการวางแผนข้อมูล และกำลังคนแบบคล่องตัว

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

ประเภท	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับ ผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	Common data set	ระยะเวลา	ปีที่ 1 (2568)				ปีที่ 2 (2569)				ปีที่ 3 (2570)			
							Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	4	การพัฒนาศักยภาพ ของบุคลากร 4.1 ส่งเสริมการพัฒนา ความรู้และทักษะของ บุคลากร เพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการ ทำงาน และสร้างรายได้ 4.2 สนับสนุนการวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้าง องค์ความรู้ใหม่และเพิ่ม ขีดความสามารถในการ แข่งขัน	- กองการ บริหาร งานบุคคล - กองการ วิจัยและ นวัตกรรม - คณะ/ วิทยาลัย	1. บุคลากรที่มีความรู้และ ทักษะที่ทันสมัย จะสามารถ ทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากขึ้น ทำงานได้รวดเร็วและ ถูกต้องแม่นยำ ส่งผลให้งาน สำเร็จคล่องตามเป้าหมายที่ วางไว้ 2. การได้รับโอกาสในการ พัฒนาตนเองจะช่วยเพิ่ม ขวัญและกำลังใจในการ ทำงานของบุคลากร ทำให้ พวกเขารู้สึกว่าตนเองมี คุณค่าและได้รับการยอมรับ จากองค์กร	-	ทั้งปี												

ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการดำเนินงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อการวางแผนบริหารความเสี่ยง

- ปรับโครงสร้างให้ทันสมัย สอดรับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย โดยให้คำนึงถึง
ความรู้และโครงสร้างพื้นฐานที่มหาวิทยาลัยมีในปัจจุบัน
- ปรับกฎระเบียบ แต่อยู่ภายใต้ระเบียบราชการ
- สร้าง Ecosystem เพื่อหาช่องทางการสร้างรายได้ใหม่ / เพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่
- การจัดสรรงบประมาณให้บุคลากรในการ Upskill Reskill
- นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดต้นทุน
- ปรับนโยบาย/แผนยุทธศาสตร์
- จัดทำและการติดตามแผนการใช้จ่ายเงินของส่วนงาน

ประเด็นความเสี่ยงที่ 2 ผู้เรียนลดน้อยลงไม่เป็นไปตามเป้าหมายตามแผนที่กำหนด

ประเภทความเสี่ยง ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

Risk Owner รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และการถ่ายทอดเทคโนโลยี (หลักสูตรระยะสั้น)

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

การศึกษาระดับอุดมศึกษาในอนาคต มีแนวโน้มการเรียนการสอนที่เปลี่ยนไป รูปแบบการเรียนการสอนเดิมๆ จึงไม่ตอบสนองกับคนเจนเนอร์เรชั่นใหม่ที่ต้องการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา ประกอบกับนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลเปลี่ยนไป โดยสนับสนุนการสร้างอาชีพใหม่ และการเรียนระยะสั้นมากกว่ารูปแบบการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเดิม เทคโนโลยีใหม่ๆ เริ่มเข้ามามีบทบาทกับวงการการศึกษามากขึ้น โดยคาดการณ์แนวโน้มรายได้ที่เกิดจากการศึกษาในรูปแบบออนไลน์จะเติบโตขึ้นประมาณ 72.41 bn USD ในปี 2024 จึงส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวเพื่อรองรับรูปแบบการเรียนการสอนแบบใหม่ โดยมีแนวโน้มเป็นการเรียนการสอนรูปแบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น โดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลรูปแบบใหม่ๆ เช่น ห้องเรียนเสมือนจริง พลิกโฉมการเรียนรู้แบบเดิมๆ โดยเป็นลักษณะการเรียนการสอนแบบ Upskill Reskill เพื่อให้ตอบโจทย์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้กับคนทุกช่วงวัย และทำงานแบบข้ามสาย เน้นการเรียนรู้เพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติ และการประยุกต์ใช้เพื่อเกิดประสบการณ์มากกว่าเน้นเรื่องวุฒิการศึกษาเป็นสำคัญ รวมถึงการจัดทำหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรที่เน้นสร้างความร่วมมือและบูรณาการร่วมกับภาคอุตสาหกรรม และผู้จ้างงาน เช่น CWIE, WIL ตอบโจทย์การเรียนการสอนที่ตรงตามพฤติกรรมผู้เรียน การวางแผนโปรแกรมเรียนรู้แบบผสมผสานกับการทำงาน รวมถึงการฝึกงาน เพื่อรองรับให้กับผู้เรียนได้นำไปใช้และได้รับประสบการณ์จริง

ซึ่งในปัจจุบันแนวทางการขับเคลื่อนของโลกและประเทศมีแนวโน้มเป็น Gig Economy มากขึ้น เป็นรูปแบบการขับเคลื่อนเศรษฐกิจแนวใหม่ที่เน้นตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคอย่างทันทั่วถึงและตรงจุด (on demand Economy) โดยอาศัย Digital Technology เข้ามามีส่วนการเชื่อมต่อกิจกรรม จึงเป็นโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะพัฒนาหลักสูตรเพื่อรองรับรูปแบบการเรียนการสอนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้คนหรือแรงงานในรูปแบบ Gig Workers ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ Digital Native, Physical Native, Migrant (ข้อมูลจาก สอวช.)

ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับบริบทการเรียนการสอนที่เปลี่ยนไปในปัจจุบัน โดยมองหากลุ่มลูกค้าใหม่ๆ (ผู้เรียน) หรือสำรวจพฤติกรรมของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ภาคอุตสาหกรรมและผู้จ้างงาน) เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการของผู้เรียนและตลาดแรงงาน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และช่วยให้ผู้เรียนมีโอกาสที่ดียิ่งขึ้นในการพัฒนาอาชีพและการเรียนรู้ต่อไป

ตารางในการประเมินโอกาสและผลกระทบ

ตารางเกณฑ์การประเมินโอกาส (L)	
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)
1	น้อยมากหรือแทบไม่เกิด (ร้อยละ 20 หรือมากกว่าของหลักสูตรระดับปริญญาตรี มีจำนวนผู้เข้าเรียนไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย 1 ปีในรอบ 5 ปีย้อนหลัง)
2	น้อย (ร้อยละ 20 หรือมากกว่าของหลักสูตรระดับปริญญาตรี มีจำนวนผู้เข้าเรียนไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย 2 ปีในรอบ 5 ปีย้อนหลัง)
3	ปานกลาง (ร้อยละ 20 หรือมากกว่าของหลักสูตรระดับปริญญาตรี มีจำนวนผู้เข้าเรียนไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย 3 ปีในรอบ 5 ปีย้อนหลัง)
4	สูง (ร้อยละ 20 หรือมากกว่าของหลักสูตรระดับปริญญาตรี มีจำนวนผู้เข้าเรียนไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย 4 ปีในรอบ 5 ปีย้อนหลัง)
5	สูงมาก (ร้อยละ 20 หรือมากกว่าของหลักสูตรระดับปริญญาตรี มีจำนวนผู้เข้าเรียนไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย ติดต่อกัน 5 ปีย้อนหลัง)
ค่าประเมินปัจจุบัน	5
เป้าหมาย	3

ตารางเกณฑ์การประเมินผลกระทบ (I)	
ระดับ	ผลกระทบความรุนแรงที่เกิดจากความเสี่ยง (I)
1	รุนแรงน้อยมาก
2	รุนแรงน้อย
3	รุนแรงปานกลาง
4	ค่อนข้างรุนแรง
5	รุนแรง
ค่าประเมินปัจจุบัน	5
เป้าหมาย	3

KRI	RA	RT
ความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม (ร้อยละ) ที่พัฒนาต่อยอดหลักสูตร หรือ การสร้างหลักสูตรใหม่ สู่กลุ่มลูกค้าเดิม KRI 2.1 ทุกหลักสูตรใช้แนวคิดการจัดทำหลักสูตรแบบเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ (outcome-based curriculum) และเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ (PLO) โดยมีการสำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย KRI 2.2 จำนวนความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม (ร้อยละ) ในการพัฒนา Platform หรือ Digital Chanel ที่ยกระดับการให้บริการทางการศึกษาในรูปแบบใหม่ สู่กลุ่มลูกค้าใหม่ KRI 2.3 จำนวนหลักสูตรระยะสั้น (Up-skills Re-skills New Skill) ที่เปิดสอนและมีผู้เรียนตามแผนการเปิด KRI 2.4 จำนวนรายวิชาสัมฤทธิ์บัตรที่เปิดสอนและมีผู้เรียน ตามแผนการเปิด	หลักสูตร/โครงการ/กิจกรรม/รายวิชาที่ไม่ได้ตามเป้าหมาย ไม่กระทบต่อแผนยุทธศาสตร์ด้านการเรียนการสอน	ความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการเรียนการสอนอยู่ระหว่าง 90-100% (ในระดับมหาวิทยาลัย และคณะ)

แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
- จำนวนประชากรลด - หลักสูตรขาดความน่าสนใจ แนวทางการทำงานของผู้สำเร็จการศึกษาไม่ชัดเจน ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น ผู้ใช้บัณฑิต นักเรียน ผู้ปกครอง เป็นต้น) - ขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง	- กำกับควบคุมการจัดทำหลักสูตรใหม่และการปรับปรุงหลักสูตรเก่า โดยให้กรรมการบริหารหลักสูตรแสดงการเก็บข้อมูลความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการเข้าศึกษาในหลักสูตร โดยผ่านกระบวนการของ	- การประชาสัมพันธ์หลักสูตรเชิงรุกผ่านช่องทางต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (โดยงานประชาสัมพันธ์ ร่วมกับกองบริการการศึกษา) - กำกับดูแลการปรับปรุงหลักสูตรเก่าและการทำหลักสูตรใหม่โดย

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
- การดำเนินงานหลักสูตรไม่มีคุณภาพ (เช่น สอนไม่ดี ไม่น่าสนใจ ไม่เอาใจใส่) ทำให้บัณฑิตปัจจุบันมีเจตคติเชิงลบ และบอกต่อประสบการณ์กับรุ่นน้องหรือแสดงความเห็นของตนในสื่อโซเชียลในเชิงลบ ทำให้กลุ่มเป้าหมาย (นักเรียนและผู้ปกครอง) ได้รับข้อมูลเชิงลบ และไม่เลือกที่จะเข้าศึกษา) - มีการเปิดหลักสูตร online ทั้งโดยมหาวิทยาลัยในและต่างประเทศ และมีสถาบันอุดมศึกษาในประเทศจำนวนมาก ทำให้ผู้เรียนมีทางเลือกในการศึกษามากขึ้น - สิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนขาดความพร้อม ทำให้กลุ่มเป้าหมายไม่สนใจเข้าเรียน - การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน (LABOUR MARKET SHIFTS)	คณะกรรมการวิชาการของมหาวิทยาลัย - โครงการสัมฤทธิ์บัตรระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา โดยนำรายวิชาในหลักสูตรที่เป็นที่สนใจในปัจจุบันมาจัดทำเป็นรายวิชาออนไลน์สำหรับศึกษาด้วยตนเอง รวมทั้งหลักสูตรระยะสั้นอื่น ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของสังคม - กำกับดูแลมาตรฐานการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และการกำกับสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการจัดการเรียนรู้และสิ่งสนับสนุนนิสิตโดยผ่านกระบวนการประกันคุณภาพภายในระดับหลักสูตร - การจัดอบรมทักษะด้านการจัดการเรียนการสอนให้แก่อาจารย์ใหม่ทุกคน (กบศ) และการจัดอบรมทักษะอื่น ๆ ในหัวข้อที่เป็นประโยชน์เพื่อการจัดการเรียนการสอนและการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาให้แก่อาจารย์ทั่วไป (ปัจจุบันหน่วยงานที่จัดการอบรมได้แก่ กองบริการเทคโนโลยีสารสนเทศฯ และ กบศ.)	ใช้แนวทาง outcome-based education (OBE) และ skill mapping อย่างเคร่งครัดเพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษามีสมรรถนะตรงตามลักษณะงานสำหรับผู้สำเร็จการศึกษาที่ระบุไว้ในหลักสูตร รวมถึงระบบการพิจารณาปิดหลักสูตรที่มีผู้เรียนต่ำกว่าเป้าหมายต่อเนื่องหลายปี - จัดทำรายวิชาสัมฤทธิ์บัตรระดับปริญญาตรีทั้งแบบออนไลน์ศึกษาด้วยตนเองเพิ่มขึ้น และแบบเรียนร่วม ณ ที่ตั้งให้หลากหลายขึ้น - กำกับดูแลสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการจัดการเรียนการสอนและสิ่งสนับสนุนนิสิตอย่างต่อเนื่องโดยการรับฟังความเห็นของนิสิตเพื่อนำมาวางแผนการปรับปรุงเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีในการเรียนในมหาวิทยาลัยของนิสิตเพื่อการบอกต่อ - พัฒนาศักยภาพอาจารย์ด้านการจัดการเรียนการสอนโดยจัดกิจกรรมอบรมเพิ่มพูนทักษะใหม่ ๆ สำหรับการจัดการเรียนการสอน เช่น การใช้ AI - Adapting to Technological Displacement การปรับหลักสูตรหรือ รูปแบบการเรียนการสอน

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
		ที่ช่วยให้ผู้เรียนปรับตัวกับการทดแทนแรงงานด้วยเทคโนโลยีหรือ AI - นำกลยุทธ์นวัตกรรมบริการการศึกษา ดังนี้ 1. Market Forecasting: วิเคราะห์ความต้องการแรงงานสมรรถนะแรงงานที่เป็นที่ต้องการในอนาคต และความคาดหวังของผู้เรียนในการเลือกเรียน 2. Student Experience Innovation นวัตกรรมจากประสบการณ์นักศึกษา 3. Scenario Planning & Adaptation : การวางแผนที่สามารถปรับตัวได้เร็วเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในตลาด/ การปรับตัวและพัฒนาเนื้อหาหลักสูตรศึกษาให้สามารถยืดหยุ่นและทันสมัยตามเทรนด์ตลาดและให้สอดคล้องกับทักษะที่ตลาดแรงงานต้องการ (อาทิ project-based learning, soft skill) 4. Tech Optimization for Learning: ใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่เข้ากับเทรนด์ของผู้เรียน

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
		ในปัจจุบัน และตอบสนองต่อการเรียนรู้แบบดิจิทัล / Personalized Education 5. University – Industry Collaborations สร้างพันธมิตรกับภาคธุรกิจและองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้หลักสูตรการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการจริงในตลาดแรงงาน 6. Corporate Brand Innovation : สร้างหรือปรับปรุงภาพลักษณ์ของสถาบันที่สามารถดึงดูดทั้งผู้เรียนและผู้สนับสนุนจากภาคธุรกิจ สอดคล้องกับ Value Proposition / Experience Innovation
	<u>หลักสูตรระยะสั้น</u> - จัดทำ platform การบริหารจัดการหลักสูตรฝึกอบรมของมหาวิทยาลัย (NU Lifelong Learning Platform) เพื่อเป็นศูนย์กลางในการเข้าถึงหลักสูตรต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น (Anywhere, Any time) - จัดทำประกาศที่ส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาหลักสูตรระยะสั้น (Short course – reskill/upskill) ที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน และทำความเข้าใจกับอาจารย์	<u>หลักสูตรระยะสั้น</u> - จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน แนวโน้มตลาดงาน เพื่อให้อาจารย์ได้นำองค์ความรู้มาใช้ในการออกแบบหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการ - จัดฝึกอบรมเทคนิคในการสร้างบทเรียนออนไลน์ที่น่าสนใจและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้อาจารย์ได้สร้างบทเรียนที่มีคุณภาพสูง

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
		ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับ ประโยชน์สูงสุดจากบทเรียน ทำระบบจัดสรรผลประโยชน์จาก การเปิดการเรียนหลักสูตรระยะ สั้นตามประกาศที่มีประสิทธิภาพ - การเรียนรู้ตลอดชีวิต - การทำงานร่วมกันระหว่างภาค การศึกษาและภาคอุตสาหกรรม - Job Creation in New Sectors เช่น ผู้จัดการความ ยั่งยืน/ Green Energy/ Data Science/ Cybersecurity - Responding to SKILL GAPS

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

ประเภท	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	Common data set	ระยะเวลา	ปีที่ 1 (2568)				ปีที่ 2 (2569)				ปีที่ 3 (2570)			
							Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
แผนการ ลดระดับ ความ เสี่ยง	8	ทำระบบจัดสรร ผลประโยชน์จากการ เปิดการเรียนหลักสูตร ระยะสั้นตามประกาศที่ มีประสิทธิภาพ	กองการ ถ่ายทอด เทคโนโลยีและ บริหารจัดการ ทรัพย์สินทาง ปัญญา	ขั้นตอนการ ดำเนินงาน/ ระบบการจัดสรร ผลประโยชน์ ตามประกาศ มหาวิทยาลัย นครสวรรค์	หลักสูตร Professional Course , Reskill Upskill and New skills Course ที่เปิด ให้บริการ (ชื่อ หลักสูตร วัตถุประสงค์ และ จำนวนผู้เข้าเรียน)	ต.ค. 68 – ก.ย. 69												

ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการดำเนินงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

ด้านหลักสูตร	ด้านอาจารย์
Design User Journey (Student / Employee / Academia), การบริหารจัดการ, กระบวนการ, เนื้อหา, ฐานข้อมูล, Platform	Upskill Reskill อาจารย์ผู้สอน เรื่องวิธีการสอน และเทคนิคการสอนให้ทันกับบริบทการเรียนการสอนในปัจจุบัน
สำรวจความต้องการของตลาด กลุ่มนิสิตต่างชาติ หรือกลุ่มเป้าหมายอื่นๆ ที่มหาวิทยาลัยต้องการขยายผลลัพธ์	
สำรวจและติดตามจำนวนหลักสูตรหรือ Platform ที่เกิดขึ้นใหม่ วัดเป็นรายคณะ/วิทยาลัย ต่อความสำเร็จในการใช้งาน หรือผลการตอบรับจากกลุ่มเป้าหมาย	

ประเด็นความเสี่ยงที่ 3 กลยุทธ์ ด้านวิจัยและบริการวิชาการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ประเภทความเสี่ยง ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

Risk Owner รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม (ด้านวิจัย)

รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ (ด้านบริการวิชาการ)

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยมีพันธกิจในการดำเนินงานด้านวิจัยและบริการวิชาการ สนับสนุนส่งเสริม และพัฒนาระบบนิเวศวิจัย ของมหาวิทยาลัยให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้พื้นฐาน(Basic Research) ชั้นแนวหน้า (Global and Frontier Research) และนวัตกรรมสู่อนาคต โดยส่งเสริมสนับสนุนการนำองค์ความรู้มหาวิทยาลัยบูรณาการร่วมกันกับทุกภาคส่วนเพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ และสร้างมูลค่าให้กับชุมชนและสังคมให้มีความเป็นอยู่ที่ดีเกิดผลกระทบ (Impact) มูลค่าผลตอบแทนเชิงสังคม (Social Return of Investment : SROI) ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมต่อพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยให้บริการ โดยการบูรณาการร่วมกันเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อก่อให้เกิดรายได้และการได้รับทุนสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน ซึ่งในปัจจุบันมหาวิทยาลัยนเรศวรจัดอยู่ในมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 1 คือ มหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำ (Global and Frontier Research University) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยเพื่อสังคมของผู้ประกอบการ (University for Entrepreneurial Society)” และกำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัย คือ มุ่งสู่มหาวิทยาลัยแบบ Frontier Research โดยเน้นความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และนานาชาติที่จะส่งผลให้สังคมมีความก้าวหน้า และเสริมสร้างความมั่นคงของเศรษฐกิจพื้นที่ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงกำหนดพันธกิจด้านการวิจัยว่า “สร้างงานวิจัยชั้นแนวหน้าที่มีความหลากหลายตามศักยภาพของนักวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อภูมิภาคและประเทศ โดยเน้นที่กลไก University Enterprise Collaboration (UEC) และ International Linkage เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของประเทศและสังคมได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมุ่งเน้นการวิจัยมุ่งเป้า 5 ด้าน คือ (1) เกษตรมูลค่าสูง, (2) การแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง, (3) พลังงานและสิ่งแวดล้อมสู่สังคมคาร์บอนต่ำ, (4) การท่องเที่ยวคุณภาพและยั่งยืน, และ (5) การค้าการลงทุนและโลจิสติกส์ ซึ่งทั้ง 5 ด้านนี้สอดคล้องและถอดออกมาจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี อันเป็นการสะท้อนให้เห็นความเชื่อมโยงและสอดคล้องของทิศทางการพัฒนาประเทศและโลก กับทิศทางการพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมมหาวิทยาลัยนเรศวร

ผลการดำเนินงานด้านการวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยภาพรวม 3 ปีที่ผ่านมา (ปี 2564-2566) ทุนวิจัยทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมทั้งสิ้น 1,202.43 ล้านบาท โดยแบ่งเป็น Fundamental Fund (FF) จำนวน 172.31 ล้านบาท งบประมาณรายได้มหาวิทยาลัย จำนวน 39.64 ล้านบาท งบประมาณรายได้คณะ 32.20 ล้านบาท แหล่งทุนภายนอก จำนวน 958.28 ล้านบาท โครงการวิจัยที่ขอรับทุนทั้งภายในและภายนอกตลอดจนผลงานวิจัยก่อนสำเร็จการศึกษาจะต้องผ่านการพิจารณารับรองมาตรฐานจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ รวมทั้งสิ้น 2,290 โครงการ คณะกรรมการความปลอดภัยทางชีวภาพ รวมทั้งสิ้น 175 โครงการ มีกลไกในการควบคุมคุณภาพการวิจัยตามมาตรฐานระดับชาติและนานาชาติ ผ่านคณะกรรมการชุดต่างๆ ได้แก่ คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์, คณะกรรมการเพื่อความปลอดภัยทางชีวภาพ, คณะกรรมการความปลอดภัยด้านสารเคมี,

คณะกรรมการความปลอดภัยทางรังสี, คณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการเผยแพร่ผลงานวิจัย บทความที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ (Scopus) รวมทั้งสิ้น 1,835 เรื่อง บทความได้รับการอ้างอิง (Citation) รวมทั้งสิ้น 44,998 ครั้ง ระดับชาติ (TCI) รวมทั้งสิ้น 1,720 เรื่อง มีนักวิจัยที่ได้รับรางวัลวิจัยทั้งระดับชาติและนานาชาติ รวมทั้งสิ้น 180 รางวัล โดยแบ่งออกเป็นระดับชาติ จำนวน 151 รางวัล และระดับนานาชาติ จำนวน 29 รางวัล ยังมีการจัดประชุมวิชาการระดับชาติ “นเรศวรวิจัยและนวัตกรรม” เป็นประจำทุกปีเพื่อเป็นเวทีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และนำเสนอผลงานวิจัย ผลงานวิทยานิพนธ์ วิทยานิพนธ์ เป็นประจำทุกปี และมีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพนักวิจัย บุคลากร และผู้บริหารด้านการวิจัยปีละกว่า 30 กิจกรรม

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยนเรศวรได้ดำเนินการจัดโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2567-2570 ผ่านการระดมความคิดจากคณะกรรมการบริหารการวิจัย มหาวิทยาลัยนเรศวร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางและแผนการดำเนินงานด้านการวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยกำหนดให้กองการวิจัยและนวัตกรรมเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ด้านการวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ.2567-2570 โดยมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ 4 ด้าน คือ

1. ยกระดับคุณภาพงานวิจัยและนวัตกรรมสู่ frontier / advancing research เพื่อมุ่งสู่มาตรฐานระดับสากลและทำให้ผลงานเป็นที่ยอมรับ
2. ยกระดับและเพิ่มการนำผลงานวิจัยไปใช้ในด้านปฏิบัติ และขยายผลเพิ่มการนำไปใช้ประโยชน์ให้มากขึ้น เพื่อการให้บริการวิชาการและพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน
3. พัฒนาศักยภาพด้านวิจัยและนวัตกรรม (อาจารย์ นักวิจัย เจ้าหน้าที่และนิสิต) เชื่อมโยงเข้าสู่สังคมผู้ประกอบการ(ต่อยอดงานวิจัยสู่การแข่งขันเชิงพาณิชย์)
4. สร้างและพัฒนาระบบนิเวศน์วิจัย (Research Ecosystem) ที่ดี ทั้ง research foundation และ infrastructures เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพงานวิจัย และนวัตกรรมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

โดยใช้หลักการทำงาน 3 ข้อสำคัญ คือ

- 1) Create greater contribution given the available resources (สร้างประโยชน์ได้มากกว่าที่เคยเป็นมา ภายใต้ทรัพยากรที่มีและหาได้)
- 2) Systematic & Well aligned (ทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นระบบ สอดประสานกันอย่างลงตัว)
- 3) Minimize friction, obstacle, and Inertia (ลดแรงฉุด แรงเฉื่อย และแรงต้าน)

ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงาน คือ ระบบในการส่งต่อและการใช้ข้อมูลร่วมกันของหน่วยงานยังไม่เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง และเนื่องจากมหาวิทยาลัยยังเป็น “มหาวิทยาลัยของรัฐ” ระเบียบและแนวปฏิบัติในบางส่วนยังไม่เอื้อต่อการส่งเสริมการทำงานวิจัยร่วมกับภาคเอกชน แนวโน้มการได้รับทุนสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชนที่ลดลง ซึ่งสวนทางกับการแข่งขันที่มีอัตราสูงขึ้น เมื่อเทียบกับนักวิจัยภาคเอกชนกับภาครัฐ (อัตรานักวิจัยสัดส่วนภาครัฐต่อภาคเอกชนอยู่ที่ร้อยละ 32 และร้อยละ 68 ตามลำดับ ข้อมูลจาก สอวช.) ส่งผลให้พันธกิจดังกล่าวอาจมีความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์ที่จะไม่บรรลุเป้าหมาย

ตารางในการประเมินโอกาสและผลกระทบ (วิจัย)

ตารางเกณฑ์การประเมินโอกาส (L)	
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)
1	ดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแผนกลยุทธ์ ร้อยละ 100
2	ดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแผนกลยุทธ์ ร้อยละ 90
3	ดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแผนกลยุทธ์ ร้อยละ 80
4	ดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแผนกลยุทธ์ ร้อยละ 70
5	ดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแผนกลยุทธ์ ร้อยละ 60
ค่าประเมินปัจจุบัน	3
เป้าหมาย	1

ตารางเกณฑ์การประเมินผลกระทบ (I)	
ระดับ	ผลกระทบความรุนแรงที่เกิดจากความเสี่ยง (I)
1	ไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
2	มีผลกระทบต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ร้อยละ 1%
3	มีผลกระทบต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ร้อยละ 2%
4	มีผลกระทบต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ร้อยละ 3%
5	มีผลกระทบต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ร้อยละ 4%
ค่าประเมินปัจจุบัน	3
เป้าหมาย	1

KRI	RA	RT
KRI 3.1 จำนวนเงินทุนวิจัยเพิ่มขึ้น 5% ($488+24.4 = 512.4$ ล้านบาท) (Base line 488 ล้านบาท)	- จำนวนเงินทุนวิจัยที่ต่ำกว่าเป้าหมาย(512.4 ล้านบาท) ไม่เกิน 10% (510 ล้านบาท) ($488+24.4-2.4 = 510$ ล้านบาท)	- จำนวนเงินทุนวิจัย คลาดเคลื่อนจากเป้าหมายไม่เกิน $\pm 20\%$ ($488+24.4 -/+ 4.8 = 507.6 - 517.2$ ล้านบาท)
KRI 3.2 จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ Q1&Q2 เพิ่มขึ้น (Base line 398 เรื่อง)	- จำนวนผลงานตีพิมพ์ ในระดับนานาชาติ Q1&Q2 ต่ำกว่าเป้าหมาย ไม่เกิน 5%	- จำนวนผลงานตีพิมพ์ ในระดับนานาชาติ Q1&Q2 เพิ่มขึ้น $\pm 10\%$ (8-12%)

KRI	RA	RT
KRI 3.3 จำนวน Citation Index เพิ่มขึ้น (Base line 6,000 ครั้ง)	- จำนวน Citation Index ต่ำกว่า เป้าหมายไม่เกิน 10% (6,000-600 = 5,400 ครั้ง)	- จำนวนผลงานตีพิมพ์ ในระดับนานาชาติ Q1&Q2 เพิ่มขึ้น +/-10% (8-12%)
KRI 3.4 จำนวนงานวิจัยหรือนวัตกรรมที่ได้รับรางวัลจากภายนอกมหาวิทยาลัยทั้งระดับชาติและนานาชาติเพิ่มขึ้น (Baseline 10 ชิ้น)	- จำนวนชิ้นงานวิจัยหรือนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล ไม่ต่ำกว่า 10 ชิ้น	- จำนวนชิ้นงานวิจัยหรือนวัตกรรมที่ได้รับรางวัลไม่ต่ำกว่า 11 ชิ้น
KRI 3.5 จำนวนงานวิจัยที่พร้อมในการถ่ายทอด (6 ผลงาน)	จำนวนผลงานวิจัยที่พร้อมถ่ายทอด ต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 5 ผลงาน	-

ตารางในการประเมินโอกาสและผลกระทบ (บริการวิชาการ)

ตารางเกณฑ์การประเมินโอกาส (L)	
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)
1	ไม่เกิดความเสียหายจากโครงการที่ถูกละเลย
2	จำนวนโครงการที่ถูกละเลยและเกิดความเสียหาย 1 โครงการ
3	จำนวนโครงการที่ถูกละเลยและเกิดความเสียหาย 2 โครงการ
4	จำนวนโครงการที่ถูกละเลยและเกิดความเสียหาย 3 โครงการ
5	จำนวนโครงการที่ถูกละเลยและเกิดความเสียหาย 4 โครงการขึ้นไป
ค่าประเมินปัจจุบัน	2
เป้าหมาย	1

ตารางเกณฑ์การประเมินผลกระทบ (I)	
ระดับ	ผลกระทบความรุนแรงที่เกิดจากความเสี่ยง (I)
1	มีผลกระทบการจัดสรรเงินรายได้เข้ามหาวิทยาลัยด้านบริการวิชาการ ไม่เกิดค่าปรับ และไม่มีผลกระทบทางภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
2	มีผลกระทบการจัดสรรเงินรายได้เข้ามหาวิทยาลัยด้านบริการวิชาการ และเกิดค่าปรับ จำนวน 1 โครงการ
3	มีผลกระทบการจัดสรรเงินรายได้เข้ามหาวิทยาลัยด้านบริการวิชาการ และเกิดค่าปรับ จำนวน 2 โครงการ
4	มีผลกระทบการจัดสรรเงินรายได้เข้ามหาวิทยาลัยด้านบริการวิชาการ และเกิดค่าปรับ จำนวน 3 โครงการ ขึ้นไป
5	ไม่สามารถของบประมาณจากแหล่งทุนได้อีกต่อไป
ค่าประเมินปัจจุบัน	2
เป้าหมาย	1

KRI	RA	RT
KRI 3.6 จำนวนโครงการที่มีฤทธิสัญญาและเกิดความเสียหาย	อาจมีโครงการที่ฤทธิสัญญาได้บางส่วนแต่ไม่เกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์	มีโครงการที่ฤทธิสัญญา และเกิดค่าปรับไม่เกินร้อยละ 3 ของการจัดสรรเงินรายได้เข้ามหาวิทยาลัย ร้อยละ 10 และไม่เกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์

ตารางในการประเมินโอกาสและผลกระทบ (การบริหารสัญญาทุนวิจัย)

ตารางเกณฑ์การประเมินโอกาส (L)	
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)
1	การบริหารสัญญาทุนวิจัยเป็นไปตามแผนที่กำหนดตามสัญญา
2	การบริหารสัญญาทุนวิจัยเป็นไปไม่เป็นไปตามสัญญา มากกว่า 30% เกิดผลกระทบในการขอรับทุนในปีถัดไป
3	การบริหารสัญญาทุนวิจัยเป็นไปไม่เป็นไปตามสัญญา มากกว่า 50% เกิดผลกระทบในการขอรับทุนในปีถัดไป
4	การบริหารสัญญาทุนวิจัยเป็นไปไม่เป็นไปตามสัญญา มากกว่า 75% เกิดผลกระทบในการขอรับทุนในปีถัดไป
5	ไม่สามารถขอรับทุนจากแหล่งทุนได้อีกต่อไป
ค่าประเมินปัจจุบัน	1
เป้าหมาย	1

ตารางเกณฑ์การประเมินผลกระทบ (I)	
ระดับ	ผลกระทบความรุนแรงที่เกิดจากความเสี่ยง (I)
1	ไม่มีผลกระทบกับการขอรับทุน Fundamental Fund และไม่มีผลกระทบต่อ ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
2	มีผลกระทบต่อการการขอรับทุน Fundamental Fund ลดลงในปีถัดไป 10%
3	มีผลกระทบต่อการการขอรับทุน Fundamental Fund ลดลงในปีถัดไป 20 %
4	มีผลกระทบต่อการการขอรับทุน Fundamental Fund ลดลงในปีถัดไป 30 %
5	ไม่สามารถขอรับงบประมาณจากแหล่งทุนได้อีกต่อไป
ค่าประเมินปัจจุบัน	1
เป้าหมาย	1

KRI	RA	RT
KRI 3.7 สัดส่วนการบริหารสัญญาทุนวิจัย เป็นไปตามแผนที่กำหนดตามสัญญา	อาจมีโครงการที่ดำเนินการไม่เป็นไป ตามสัญญา	มีโครงการที่ดำเนินการไม่เป็นไปตาม สัญญา แต่ไม่เกิดความเสียหายต่อ ภาพลักษณ์

แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหาร ความเสี่ยง (Mitigation Plan)
- อัตราการแข่งขันของมหาวิทยาลัยจากแหล่งทุนภายนอกเพิ่มขึ้น - เงื่อนไขของแหล่งทุนภายนอกที่เปลี่ยนไป - จำนวนเงินทุนด้าน R&D จากภาคเอกชนมีน้อย - จำนวน งบประมาณด้าน R&D ของประเทศต่ำเมื่อเทียบกับ GDP - สัดส่วนอาจารย์ที่ทำวิจัยมีน้อย - งบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนด้านการวิจัยมีจำกัด - คุณภาพของงานวิจัยยังไม่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ - ขาดการตีพิมพ์ผลงานในวารสารวิชาการระดับนานาชาติที่มีคุณภาพสูง - การอ้างอิงผลงานวิจัยในระดับนานาชาติยังมีน้อย - การบริหารสัญญาทุน Fundamental Fund ภายใต้สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม	<u>ด้านวิจัย</u> 1. แผนกลยุทธ์ด้านการวิจัยและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยนเรศวร - ส่งเสริมการหาแหล่งทุนวิจัยทั้งภาครัฐ เอกชน และทุนวิจัยต่างประเทศ - ส่งเสริมการสร้างนักวิจัยใหม่และระบบ mentor - ส่งเสริมการวิจัยแบบบูรณาการ Frontier Research Society Platform - ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายต่างประเทศ - ส่งเสริมความเข้มแข็งของกลุ่มวิจัย (COE) - พัฒนากลยุทธ์เชิงรุกด้านวิจัย เช่น Incentive ด้านงานวิจัย - ส่งเสริมการตีพิมพ์ผลงานวิชาการในวารสารนานาชาติที่มีคุณภาพ - ส่งเสริมการตีพิมพ์ในรูปแบบที่มี citation สูง เช่น บทความปริทัศน์ และ metanalysis - มีกลไกการติดตามโครงการวิจัยให้ดำเนินการตามสัญญาเงินทุน	<u>ด้านวิจัย</u> 1. ขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ด้านวิจัยสู่การปฏิบัติทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะอย่างเป็นระบบ 2. พัฒนาศักยภาพของนักวิจัยในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวิจัยและการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ โดยมีการจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องผ่านทางคลินิกวิจัย ในหัวข้อต่าง ๆ ปีละกว่า 50 กิจกรรม/โครงการ 3. มีการจัดชี้แจงการดำเนินการวิจัยหลังจากนักวิจัยได้รับทุน Fundamentalfund และมีกิจกรรมติดตามโครงการ FF รอบ 6 และ 12 เดือน (รวมถึงการขยายโครงการรอบ 18 และ 24 เดือน) 4. เสริมสร้าง Technology Licensing Office (TLO) - พัฒนาศักยภาพของนักวิจัยในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการนำผลงานวิจัย

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหาร ความเสี่ยง (Mitigation Plan)
		และนวัตกรรม ไปใช้ ประโยชน์ มีการจัด ฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ผ่าน ทาง คลินิกวิจัย ในหัวข้อ ต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น Freedom to operate, IP Clearance, IP Filing, Readiness 5. เสริมสร้าง“Industry and Community Partnerships” - จัดตั้งกลุ่ม NU Club Spinoff สำหรับนักวิจัยที่มี ความสนใจในการพัฒนา ผลงานวิจัยและนวัตกรรม ให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์ โดยมีกิจกรรมต่อเนื่องทั้งปี เป็นเวทีของการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ การให้ข้อเสนอแนะ เชิงนโยบาย สะท้อนความ ต้องการจากกลุ่มคนที่มี ความสนใจในเรื่องดังกล่าว - กิจกรรมการเชื่อมโยง ระหว่างภาคเอกชนและ นักวิจัย ตามกลุ่มสาขาต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมความร่วมมือ ระหว่างกันทั้งในส่วนของ

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหาร ความเสี่ยง (Mitigation Plan)
		งานวิจัยร่วมเอกชนและการถ่ายทอดเทคโนโลยี 6. SOCIAL IMPACT FOCUS เพื่อสร้างนักวิจัยให้ดำเนินโครงการที่สร้างผลกระทบหรือการเปลี่ยนแปลงให้สังคมทั้ง local/ national/ regional/ global scales - โครงการวิจัยและพัฒนาแบบข้ามพรมแดนที่ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ที่มีผลกระทบในระดับนานาชาติและยังสร้างพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยทั่วโลกเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาที่สำคัญ

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหาร ความเสี่ยง (Mitigation Plan)
	<u>ด้านบริการวิชาการ</u> - ประชาสัมพันธ์/การทำความเข้าใจ การปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติ ที่เป็นปัจจุบัน - ปรับปรุงประกาศการจัดสรรผลประโยชน์เพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้นักวิจัยในการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ - ร่างข้อบังคับ/ระเบียบ ในการร่วมลงทุนระหว่างมหาวิทยาลัยและเอกชน - ติดตามผลการดำเนินงานตามสัญญาจ้างของมหาวิทยาลัย	<u>ด้านบริการวิชาการ</u> 1. ส่งเสริมโครงการให้บริการวิชาการที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดและเทคโนโลยี (Market-Driven Academic Services) 2. การให้บริการวิชาการที่ส่งเสริมการแก้ปัญหาในระดับโลก (Global Impact-Oriented Services) - เน้นการให้บริการวิชาการที่สามารถแก้ไขปัญหาในระดับโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สุขภาพ และการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ เช่น องค์กรสหประชาชาติ องค์กรการกุศล และหน่วยงานภาครัฐในการทำวิจัยและพัฒนาโครงการเพื่อลดปัญหาทางสังคมและสิ่งแวดล้อม 3. Innovation-Driven Academic Environment - สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและการวิจัย เช่น Innovation Design Labs

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหาร ความเสี่ยง (Mitigation Plan)
		หรือ innovator club (gathering & matching) 4. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement Plan) - กิจกรรมติดตามผลการดำเนินงานสัญญาจ้างของมหาวิทยาลัยผ่านระบบ RASS (ระบบบริหารโครงการวิจัยและบริการวิชาการ) - กิจกรรม KM ด้านบริการวิชาการในส่วนโครงการจ้างที่ปรึกษา - กองส่งเสริมการบริการวิชาการดำเนินการสรุปคุณลักษณะในส่วนเนื้องานที่รับจ้างต้องจัดส่งให้กับผู้ว่าจ้าง เพื่อป้องกันเรื่องสัญญา ระบบการตรวจสอบตามสัญญา หรือ TOR

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

ประเภท	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	Common data set	ระยะเวลา	ปีที่ 1 (2568)				ปีที่ 2 (2569)				ปีที่ 3 (2570)			
							Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	7	ดำเนินการสรุปคุณลักษณะในส่วนเนื้อหาที่ผู้รับจ้างต้องจัดส่งให้กับผู้ว่าจ้างเพื่อป้องกันเรื่องสัญญา ระบบการตรวจสอบตามสัญญา หรือ TOR	กองส่งเสริมการบริการวิชาการ	-	-	1 ปี												

ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการดำเนินงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อการวางแผนบริหารความเสี่ยง

- ส่งเสริมการตีพิมพ์ผลงานวิชาการในวารสารนานาชาติที่มีคุณภาพ
- จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ
- ส่งเสริมการหาแหล่งทุนวิจัยทั้งภาครัฐ เอกชน และทุนวิจัยต่างประเทศ
- ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายต่างประเทศ
- ส่งเสริมการสร้างนักวิจัยใหม่ และระบบ mentor
- ส่งเสริมการตีพิมพ์ในรูปแบบที่มี citation สูง เช่น บทความปริทัศน์ และ metanalysis
- ส่งเสริมความเข้มแข็งของกลุ่มวิจัย (COE) และส่งเสริมการวิจัยแบบบูรณาการ
- Frontier Research Society Platform
- Sourcing ทุน ใน Policy Level
- พัฒนากลยุทธ์เชิงรุกด้านวิจัย เช่น Incentive ด้านงานวิจัย)
- หา soft power ของมหาวิทยาลัย เพื่อจะสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการยอมรับ และนำไปใช้สู่เชิงพาณิชย์

เอกสารแนบ 1. ข้อมูลจากการรายงานผลความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566 – 2570 (รอบ 6 เดือน)

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs	คำอธิบาย (ย่อ)	หน่วย	Baseline	ค่าเป้าหมาย	ผลความก้าวหน้า รอบ 9 เดือน (ต.ค. 2566 - มิ.ย. 2567)	รายการข้อมูล (Common Data Sets)
			2566	2567		
KPI 4.1 จำนวนทุนวิจัยเพิ่มขึ้น	จำนวนเงินทุนวิจัยที่ได้รับการสนับสนุน ทั้งจากแหล่งทุน หน่วยงานภายในและภายนอกประเทศ (ปีงบประมาณ)	ล้านบาท	488	เพิ่มขึ้น 5% (513)	รวม 328.05 ล้านบาท (63.95% จากค่าเป้าหมาย) - FF 71.25 ล้านบาท - ภายนอก 256.8 ล้านบาท	CDS 4.1.1 จำนวนเงินทุนวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศที่ได้รับเพิ่มขึ้นของปีงบประมาณก่อนหน้า (ชื่อโครงการ, ชื่อนักวิจัย, แหล่งทุน, งบประมาณ)
KPI 4.2 จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ Q1 & Q2 เพิ่มขึ้น	จำนวนผลงานวิจัย/วิชาการตีพิมพ์ (Publication) ในระดับนานาชาติ Q1 & Q2 (ปีปฏิทิน)	บทความ	398	เพิ่มขึ้น 10% (442)	รวม 243 บทความ (54.98% จากค่าเป้าหมาย) Q1 = 182 บทความ Q2 = 61 บทความ ณ วันที่ 19 ก.ค. 2567	CDS 4.2.1 จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ Q1 & Q2 เพิ่มขึ้นของปีงบประมาณก่อนหน้า
KPI 4.3 Citation Index ซึ่งบ่งบอกถึงคุณภาพงานวิจัยเพิ่มขึ้น	จำนวนครั้งการอ้างอิงผลงานวิจัย (Citation) ของมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นในแต่ละ (ปีปฏิทิน)	ครั้ง	6,000	เพิ่มขึ้น 10% (6,666)	รวม 10,981 ครั้ง (164.73% จากค่าเป้าหมาย) ณ วันที่ 19 ก.ค. 2567	CDS 4.3.1 จำนวนครั้งการได้รับการอ้างอิงผลงานเพิ่มขึ้นของปีงบประมาณก่อนหน้า
KPI 4.4 จำนวนงานวิจัยหรือนวัตกรรมที่ได้รับรางวัลจากภายนอกมหาวิทยาลัยทั้งระดับชาติและนานาชาติเพิ่มขึ้น	จำนวนผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์/สิ่งประดิษฐ์ที่ได้รับรางวัลจากภายนอกมหาวิทยาลัย ระดับชาติและนานาชาติ (ปีปฏิทิน)	รางวัล	10	เพิ่มขึ้น 10% (11)	รวม 13 รางวัล (118.18% จากค่าเป้าหมาย) ระดับนานาชาติ 9 รางวัล ระดับชาติ 4 รางวัล ณ วันที่ 19 ก.ค. 2567	CDS 4.4.1 ผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์/สิ่งประดิษฐ์ที่ได้รับรางวัลจากภายนอกมหาวิทยาลัย ระดับชาติ และ นานาชาติ เพิ่มขึ้นของปีงบประมาณก่อนหน้า
				ค่าเฉลี่ย	$(63.95+54.98+100+100)/4=80$	

ประเด็นความเสี่ยงที่ 4 ปัญหาสุขภาพทางจิตของนิสิตมีแนวโน้มสูงขึ้น

ประเภทความเสี่ยง ความเสี่ยงด้านสถานการณ์ต่างๆ (Event Risk)

Risk Owner รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานิสิต ศิษย์เก่า และศิลปวัฒนธรรม (นิสิต)

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

กรมสุขภาพจิต สํารวจตัวเลขปี 2565 พบนักศึกษาไทย “เครียด-ซึมเศร้า” พุ่ง 30% จำนวนนี้เคยคิดฆ่าตัวตาย 4% และจากข้อมูล Mental Health Check-in ของกรมสุขภาพจิต พบสถานการณ์สุขภาพจิตคนไทยทุกช่วงอายุ ระหว่างปี 2563-2567 มีความเครียดสูง 8.04% มีภาวะเสี่ยงซึมเศร้า 9.47% และเสี่ยงฆ่าตัวตาย 5.39%

โดยจากการประเมินแบบคัดกรองโรคซึมเศร้าและแนวโน้มการฆ่าตัวตาย 2Q 9Q 8Q ประจำภาคเรียนที่ 1/2567 ของกรมสุขภาพจิต เมื่อวันที่ 1-14 กันยายน 2567 พบว่า นิสิตทำแบบคัดกรองจำนวน 6,214 คน เป็นผู้มีความเสี่ยง หรือมีแนวโน้มที่จะมีภาวะซึมเศร้า จำนวน 4,002 คน คิดเป็นร้อยละ 64.40 และเมื่อนิสิตมาทำแบบประเมินโรคซึมเศร้า (9Q) ต่อ พบว่า นิสิตไม่มีโรคซึมเศร้า จำนวน 1,647 คน คิดเป็นร้อยละ 26.50 มีภาวะโรคซึมเศร้า ระดับน้อย จำนวน 1,702 คน คิดเป็นร้อยละ 27.39 มีภาวะโรคซึมเศร้าระดับ ปานกลาง 499 คน คิดเป็นร้อยละ 8.03 และมีภาวะโรคซึมเศร้า ระดับรุนแรง จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 2.48 จากนั้น ให้นิสิตที่มีผลการประเมินโรคซึมเศร้า (9Q) มีนิสิตที่มีภาวะโรคซึมเศร้า ระดับน้อย - รุนแรง รวมจำนวน 2,355 คน ทำแบบประเมินแนวโน้มการฆ่าตัวตาย (8Q) ต่อ พบว่า นิสิตที่มีแนวโน้มในการฆ่าตัวตายเล็กน้อย จำนวน 884 คน คิดเป็นร้อยละ 14.23 รองลงมา คือ นิสิตที่มีแนวโน้มปานกลาง จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 3.81 และมีแนวโน้มรุนแรง จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 2.88 ประกอบกับข้อมูลจากศูนย์รับแจ้งเหตุฉุกเฉินนิสิต ปีการศึกษา 2566 ถึง ปัจจุบัน พบว่า นิสิตที่มีปัญหาสุขภาพจิตรุนแรง ได้ทำร้ายร่างกายตัวในรูปแบบต่าง ๆ และกินยาเกินขนาด จำนวน 24 คน โดยสูญเสียชีวิต จำนวน 2 คน

ซึ่งปัญหาด้านสุขภาพจิตดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเรียน การอยู่ร่วมภายในสังคม หรือแม้กระทั่งการสูญเสียชีวิตจากสภาวะซึมเศร้า จากผลการประเมินดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารรับรู้ และตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องดังกล่าว และริเริ่มให้ดำเนินการวางแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดการภายในมหาวิทยาลัย และสำรวจต่อในเชิงรุก เพื่อรับรู้ถึงสาเหตุและระดับของปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไขได้อย่างถูกต้องและตรงจุด รวมถึงวางกลไกในการดูแลนิสิตเพื่อลดปัญหาสุขภาพจิตดังกล่าว ต่อไป

ตารางในการประเมินโอกาสและผลกระทบ

ตารางเกณฑ์การประเมินโอกาส (L)	
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)
1	นิสิตที่มีปัญหาสุขภาพทางจิต มีโรคซึมเศร้าระดับปานกลาง-รุนแรง คิดเป็น 1%
2	นิสิตที่มีปัญหาสุขภาพทางจิต มีโรคซึมเศร้าระดับปานกลาง-รุนแรง คิดเป็น 3%
3	นิสิตที่มีปัญหาสุขภาพทางจิต มีโรคซึมเศร้าระดับปานกลาง-รุนแรง คิดเป็น 5%
4	นิสิตที่มีปัญหาสุขภาพทางจิต มีโรคซึมเศร้าระดับปานกลาง-รุนแรง คิดเป็น 7%
5	นิสิตที่มีปัญหาสุขภาพทางจิต มีโรคซึมเศร้าระดับปานกลาง-รุนแรง คิดเป็น 10%
ค่าประเมินปัจจุบัน	4
เป้าหมาย	1

ตารางเกณฑ์การประเมินผลกระทบ (I)	
ระดับ	ผลกระทบความรุนแรงที่เกิดจากความเสี่ยง (I)
1	พบการทำร้ายตัวเองจากปัญหาสุขภาพทางจิต จำนวนไม่เกิน 10 คน แต่ไม่สูญเสียชีวิต
2	พบการทำร้ายตัวเองจากปัญหาสุขภาพทางจิต จำนวนไม่เกิน 15 คน แต่ไม่สูญเสียชีวิต
3	พบการทำร้ายตัวเองจากปัญหาสุขภาพทางจิต จำนวนไม่เกิน 20 คน แต่ไม่สูญเสียชีวิต
4	พบการทำร้ายตัวเองจากปัญหาสุขภาพทางจิต จำนวนไม่เกิน 25 คน แต่ไม่สูญเสียชีวิต
5	พบการทำร้ายตัวเองจากปัญหาสุขภาพทางจิต เป็นเหตุให้สูญเสียชีวิต ตั้งแต่ 1 คนขึ้นไป
ค่าประเมินปัจจุบัน	5
เป้าหมาย	1

KRI	RA	RT
KRI 4.1 จำนวนกรณีความสูญเสียที่เกิดจากปัญหาสุขภาพทางจิตของนิสิต ลดลง	ไม่พบการสูญเสียชีวิตจากปัญหาสุขภาพทางจิต	ไม่พบการสูญเสียชีวิตจากปัญหาสุขภาพทางจิต

แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
- สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง - สภาพปัญหาครอบครัว - ปัญหาสุขภาพส่วนตัว - สภาพแวดล้อม (อากาศ/ฝุ่น/อื่นๆ) - สุขภาพจิตของนิสิต - แผนการเรียนการสอนที่ตึงเครียด ไม่ยืดหยุ่น/วิธีการจัดเรียนการสอน/ การประเมินผล - สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย/ - ระบบรองรับ/ช่วยแก้ปัญหาหนีต (อ.ที่ปรึกษา/counseling) ที่เหมาะสม - บุคลากร Burnout	คัดกรองและprotocol รองรับ - ให้นิสิตจัดทำแบบคัดกรองโรคซึมเศร้าและแนวโน้มการฆ่าตัวตาย (2Q 9Q 8Q) ตามความสมัครใจ หลังสอบกลางภาค 2 สัปดาห์ - มี protocol และหน่วยงานรองรับนิสิตที่มีแนวโน้มภาวะซึมเศร้าระดับรุนแรง และมีแนวโน้มการฆ่าตัวตาย	คัดกรองและprotocol รองรับ ดำเนินการตามเดิม หรืออาจเพิ่มความถี่ในการทำแบบสอบถาม
	จัดกิจกรรมให้กับนิสิต และประชาสัมพันธ์ - จัดบริการให้คำปรึกษาโดย กองกิจการนิสิต ในวันทำการ เวลา 08.30 -20.00 น. - จัดบริการสถานที่และ กิจกรรมผ่อนคลาย ความเครียดทุกวัน ที่ศูนย์สุขภาพนิสิต กองกิจการนิสิต เวลา 08.30 -20.00 น. มีเพจประชาสัมพันธ์ให้นิสิตนัดหมายเพื่อขอรับคำปรึกษาปัญหาสุขภาพจิต ได้แก่ เพจศูนย์สุขภาพนิสิต และ ศูนย์บริการข้อมูลสำหรับนิสิต	จัดกิจกรรมมุ่งเป้าเพื่อจรรโลงใจ - ประชาสัมพันธ์เชิงรุกกิจกรรมเพื่อให้นิสิตสนใจเข้าร่วมกิจกรรมใหม่ๆ - จัดกิจกรรมมุ่งเป้าไปยังปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดภาวะซึมเศร้า เพื่อลดความความเครียดและกังวล ดังนั้น กิจกรรมครอบครัว การเรียน ความรัก การเงิน

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
	มีหน่วยงานให้บริการให้ คำปรึกษา ดังนี้ - งานกิจการนิสิตแต่ละคณะ/ อาจารย์ที่ปรึกษา และ คณะกรรมการสุขภาพนิสิต ประจำคณะ - ศูนย์สุขภาพนิสิตกองกิจการ นิสิต - NU Friendzone Clinic คณะสังคมศาสตร์ - ดูแลใจ BY NU NURSE คณะ พยาบาลศาสตร์ - บริการสุขภาพจิต รพ.มน. - สายด่วนสุขภาพจิต กรม สุขภาพจิต โทร 1323 - Hotline สายด่วน สมาคม สมาพันธ์แห่งประเทศไทย โทร. 0 2113 6789	มีหน่วยงานให้บริการให้ คำปรึกษา และ application ดังนี้ - ศูนย์ดูแลใจอย่างใกล้ชิด โดย สโมสรนิสิตของคณะ/ วิทยาลัย (โดยมีหน่วยงานต้น แบบเดิมของกิจการนิสิต, คณะสังคมศาสตร์, คณะ พยาบาลศาสตร์) สร้างระบบนิเวศส่งเสริมสุขภาพ แบบองค์รวมสำหรับนิสิต โดย มุ่งเน้นไปที่การสร้าง ความเครียด และการจัดการ ความเครียด (กาย จิตใจ สุข ภาวะทางสังคมยั่งยืน) 1. แนวทางแบบองค์รวม การป้องกัน - การตรวจจับ - การ ส่งเสริม (การศึกษาด้านสุขภาพ โปรแกรม และกิจกรรมชีวิตใน มหาวิทยาลัยที่มีความสุข) - การ ให้คำปรึกษา - การบำบัด (การ ดูแลทางการแพทย์/ การดูแล สุขภาพ) (หน่วยงานที่กำกับโดย มหาวิทยาลัย) 2. แนวทางเชิงรุก: การสร้าง ความเป็นอยู่ที่ดีในทุกด้านของ ชีวิตในมหาวิทยาลัย รวมถึงการ จัดตารางเรียน และโครงสร้าง พื้นฐานโดยรวมของมหาวิทยาลัย

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
		3. แนวทางความเป็นอยู่ที่ดีทาง สังคม: การมีส่วนร่วมทางสังคม และการสนับสนุนจากชุมชน

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการดำเนินงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อการวางแผนบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมบำบัด	สร้างภูมิคุ้มกันให้นิสิตมหาวิทยาลัย	มีนักจิตบำบัดคอยให้คำปรึกษา	ประชาสัมพันธ์
เช่น ดนตรีบำบัด, งานฝีมือ, ศิลปะ กีฬา และโภชนาการบำบัด โดยใช้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่มหาวิทยาลัยมีอยู่	- มีการบริหารจัดการสุขภาพของมหาวิทยาลัย - จัดอบรมหรือกิจกรรมให้นิสิตและบุคลากร	- รูปแบบ onsite และ online สัปดาห์ละ 1 ครั้ง และในทุกเดือนจะมีการประชาสัมพันธ์ทั้งช่องทาง Facebook และกระจายตามกลุ่ม LINE ของนิสิต - มีนักจิตวิทยาหรือคนให้คำปรึกษา ประจำคณะ/วิทยาลัย เพิ่มขึ้น 1-2 คนเพื่อรองรับการบำบัดก่อนส่งมายังโรงพยาบาล หรือตัวแทนจากสโมสรในหน่วยงาน/ส่วนงานให้คำปรึกษานิสิตเบื้องต้น โดยดูต้นแบบในบางคณะที่สามารถดำเนินการได้ดี อาทิ คณะสังคมศาสตร์ และขยายผลการดำเนินงานร่วมกัน - บอร์ด HPN	- ประชาสัมพันธ์ให้ทราบว่า มีหน่วยงานที่ให้คำปรึกษา ได้อยู่ภายในมหาวิทยาลัย - สร้างคู่มือในการแนะนำช่องทางในการแก้ปัญหาของนิสิตให้แก่อาจารย์ที่ปรึกษา

ประเด็นความเสี่ยงที่ 5 ความเสียหายขององค์กรอันเนื่องมาจากการโจมตีทางไซเบอร์

ประเภทความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ต้องตอบสนองรวดเร็วภายใน 24 ชั่วโมง (Prompt Response Risk)

Risk Owner รองอธิการบดีฝ่ายโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

ตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2566-2570 มหาวิทยาลัยได้ตั้งเป้าหมายในยุทธศาสตร์ที่ 5 องค์กรที่ยั่งยืน ซึ่งมีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ที่จะวางแผนการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของมหาวิทยาลัยให้มีความทันสมัยที่มีมาตรฐาน (IT Infrastructure) และการจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศครอบคลุมการใช้งานครบทุกด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่ digital Utility โดยครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (Standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและข้อมูลส่วนบุคคล (privacy) และรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cyber Security)

ซึ่งความเสียหายจากการโจมตีทางไซเบอร์มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเสียหาย หรือเข้าควบคุมเข้าถึง เอกสารและระบบที่สำคัญภายในเครือข่ายคอมพิวเตอร์ขององค์กรและบุคคล อีกทั้งยังส่งผลการหยุดชะงักของการดำเนินงานอาจทำให้ระบบหรือเครือข่ายขององค์กรหยุดทำงาน และส่งผลต่อการดำเนินงานประจำวัน ต้องใช้ระยะเวลาในการกู้คืนและปรับปรุงระบบเพื่อกลับมาทำงานได้ตามปกติ โดยการโจมตีทางไซเบอร์อาจเกิดจาก บุคคลหรือองค์กรที่มีจุดประสงค์ทางอาชญากรรม หรือส่วนตัวในการทำลายหรือเข้าถึงข้อมูลที่เป็นความลับ ก่อให้เกิดความเสียหายข้อมูลสำคัญขององค์กรและข้อมูลส่วนบุคคล ส่งผลกระทบด้านชื่อเสียงก่อให้เกิด ความเสียหายและความเชื่อมั่น ดังนั้น เพื่อให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยเพียงพอต่อการดำเนินงาน และส่งเสริมให้เกิด ความตระหนักและรู้เท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์ว่าเป็นสิ่งสำคัญ มหาวิทยาลัยจึงต้องดำเนินการในเรื่องดังกล่าว อย่างเร่งด่วน เพื่อการรับรองตามมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ (ISO 27001) และเพื่อความ ปลอดภัยทางไซเบอร์ ต่อไป

ตารางในการประเมินโอกาสและผลกระทบ

ตารางเกณฑ์การประเมินโอกาส (L)	
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)
1	ไม่พบเหตุการณ์การโจมตีทางไซเบอร์ที่สำเร็จ
2	จำนวนครั้งที่ถูกโจมตีทางไซเบอร์ที่สำเร็จ 1 ครั้ง / ปี
3	จำนวนครั้งที่ถูกโจมตีทางไซเบอร์ที่สำเร็จ 2 ครั้ง / ปี
4	จำนวนครั้งที่ถูกโจมตีทางไซเบอร์ที่สำเร็จ 3 ครั้ง / ปี
5	จำนวนครั้งที่ถูกโจมตีทางไซเบอร์ที่สำเร็จ 4 ครั้ง หรือมากกว่า / ปี
ค่าประเมินปัจจุบัน	5
เป้าหมาย	1

ตารางเกณฑ์การประเมินผลกระทบ (I)	
ระดับ	ผลกระทบความรุนแรงที่เกิดจากความเสี่ยง (I)
1	ระยะเวลาหยุดชะงักของการให้บริการ จากระบบที่ถูกโจมตีไม่เกิน 1 วัน และข้อมูลสำคัญไม่มีการสูญหาย
2	ระยะเวลาหยุดชะงักของการให้บริการ จากระบบที่ถูกโจมตีไม่เกิน 2 วัน และข้อมูลสำคัญสูญหายไม่เกิน 10%
3	ระยะเวลาหยุดชะงักของการให้บริการ จากระบบที่ถูกโจมตีไม่เกิน 3 วัน และข้อมูลสำคัญสูญหายไม่เกิน 30%
4	ระยะเวลาหยุดชะงักของการให้บริการ จากระบบที่ถูกโจมตีไม่เกิน 5 วัน และข้อมูลสำคัญสูญหายไม่เกิน 50%
5	ระยะเวลาหยุดชะงักของการให้บริการ จากระบบที่ถูกโจมตีเกิน 5 วัน และข้อมูลสำคัญสูญหาย 50% ขึ้นไป
ค่าประเมิน ปัจจุบัน	5
เป้าหมาย	3

KRI	RA	RT
KRI 5.1 การละเมิดกฎหมายการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่เกิดจากการโจมตีทางไซเบอร์	ไม่มีการละเมิดกฎหมายการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่เกิดจากการโจมตีทางไซเบอร์	ไม่มีการละเมิดกฎหมายการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่เกิดจากการโจมตีทางไซเบอร์
KRI 5.2 การเสียหายของข้อมูลสำคัญที่เกิดจากการโจมตีทางไซเบอร์ (ดูใน definition ของฐานข้อมูลกลาง)	ไม่มีการเสียหายของข้อมูลสำคัญที่เกิดจากการโจมตีทางไซเบอร์	มีการเสียหายของข้อมูลสำคัญที่เกิดจากการโจมตีทางไซเบอร์ ไม่เกิน 80%
KRI 5.3 การหยุดชะงักของการดำเนินการที่เกิดจากความเสียหายของอุปกรณ์ที่ส่งผลต่อการให้บริการ	ระยะเวลาหยุดชะงักของการให้บริการจากระบบที่ถูกโจมตี ไม่ส่งผลเสียหายต่อการดำเนินการอย่างรุนแรง	มีการหยุดชะงักของการดำเนินการไม่เกิน 24 ชั่วโมง

แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. ถูกโจมตีทางไซเบอร์ทำให้เกิดความเสียหาย	ควบคุมการเข้าถึงระบบที่มีความสำคัญ	1.1 แผนรับมือเหตุการณ์คุกคามทางไซเบอร์ - Asset inventory การตรวจนับทรัพย์สินด้านไอที - Critical Asset Analysis การวิเคราะห์ทรัพย์สินที่สำคัญด้านไอที - Threat Landscape Identification แนวโน้มของภัยคุกคามทางไซเบอร์ - Vulnerability Assessment การประเมินช่องโหว่ - Compliance Requirements การออกข้อกำหนดให้ปฏิบัติตาม - Risk Management Plans แผนบริหารจัดการความเสี่ยง 1.2 อบรมและให้ความรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ 1.3 ทดสอบโจมตีระบบเพื่อค้นหาจุดอ่อน (Penetration testing) 1.4 การสำรองข้อมูลและจัดทำ DR Site

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
		1.5 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของหน่วยรักษาความปลอดภัยข้อมูล โดยใช้เครื่องมือสำหรับการกำกับดูแลความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศและไซเบอร์ และวิเคราะห์ทุกหน่วยงาน/ส่วนงาน ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อบริหารจัดการความปลอดภัยทางไซเบอร์ รวมถึงการมอบอำนาจคณะกรรมการกำกับดูแลความมั่นคง x คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หาแนวทางป้องกัน - การรักษาความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ (เชิงป้องกัน – นักสืบ – แก้ไข – การจัดการความเสี่ยงของบุคคลที่สาม) - การติดตามและทบทวนความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ - แผนการตอบสนองต่อเหตุการณ์ – IRP > การฝึกอบรมและการตระหนักรู้

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
		- แผนการสื่อสาร (ทีมภายใน/ ภายนอก/ บริหารจัดการภาวะวิกฤติ) - การลงทุนด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ - การประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง - กลไกผลตอบรับ - การปรับตัวให้เข้ากับภัยคุกคามที่เกิดขึ้นใหม่ - แผนเผชิญเหตุและฟื้นฟู
2. การเข้าถึงระบบสารสนเทศจากผู้ไม่มีสิทธิ์เข้าถึงข้อมูล ซึ่งอาจจะนำข้อมูลภายในองค์กรไปใช้ประโยชน์ก่อให้เกิดความเสียหาย	1. กำหนดสิทธิ์การเข้าใช้งานระบบสารสนเทศตามระดับความสำคัญและหน้าที่ความรับผิดชอบ 2. กำหนดสิทธิ์การเข้าใช้งานระบบฐานข้อมูลให้หน่วยงานให้แก่ผู้รับผิดชอบตามที่หน่วยงานระบุ	2.1 จัดทำการเก็บ log การเข้าใช้งานระบบสารสนเทศ 2.2 จัดทำการเก็บ log การเข้าใช้งานระบบฐานข้อมูล 2.3 กำหนดวันสิ้นสุดการใช้งานฐานข้อมูลของหน่วยงาน และทวนสอบการใช้งานระบบฐานข้อมูลกับหน่วยงาน 1 ครั้งต่อปี
3. การกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลภายในองค์กรยังไม่สอดคล้องกับ PDPA	1. การเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลอ่อนไหวจะเปิดสิทธิ์ให้เฉพาะเจ้าหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบข้อมูลชุดนั้นโดยตรง และสามารถเข้าถึงข้อมูลตามระดับความสำคัญ และลำดับชั้นของข้อมูลที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น	3.1 ประกาศตารางชุดข้อมูลที่กำหนดลำดับชั้นการเข้าถึงข้อมูลและประเภทข้อมูล (Data Catalog) 3.2 การเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลอ่อนไหวจะต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารฯ

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
	2. ประกาศแนวปฏิบัติการใช้งานฐานข้อมูลกลาง 3. การเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลอ่อนไหวจะต้องผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานเจ้าของข้อมูล 4. จัดทำตารางชุดข้อมูลที่กำหนดลำดับขั้นการเข้าถึงข้อมูล และประเภทข้อมูล (Data Catalog)	3.3 ทวนสอบสิทธิการใช้งาน 1 ครั้งต่อปี
4. บุคลากรไม่ปฏิบัติตามนโยบายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Policy and Protocol)	ประกาศมหาวิทยาลัยนเรศวร เรื่อง แนวทางปฏิบัติและกรอบมาตรฐานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร	4.1 ทำการประชาสัมพันธ์แนวทางปฏิบัติตามนโยบายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยทางไซเบอร์ให้ผู้ดูแลระบบฯ รวมไปถึงนิสิต อาจารย์ และบุคลากร ตระหนักถึงความสำคัญมากขึ้น
5. ความพร้อมของอุปกรณ์	แผนการตรวจเช็คอุปกรณ์ความพร้อมใช้งานของอุปกรณ์ที่สำคัญ	5.1 จัดหาอุปกรณ์สำรองระบบที่สำคัญ
6. ความเชี่ยวชาญทางความปลอดภัยทางไซเบอร์	อบรม พัฒนาบุคลากรผู้ดูแลระบบให้มีความรู้ความเข้าใจด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์	6.1 อบรม พัฒนาบุคลากรผู้ดูแลระบบให้มีความเชี่ยวชาญด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และสอบวัดมาตรฐานความรู้
7. การขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์	ดำเนินการจัดประชุมผู้ดูแลระบบฯ ประจำแต่ละคณะและหน่วยงานในมหาวิทยาลัยทุกๆ 3 เดือน	7.1 จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ภายในมหาวิทยาลัย

[illegible]

[illegible]

[illegible]

ประเภท	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	Common data set	ระยะเวลา	ปีที่ 1 (2568)				ปีที่ 2 (2569)				ปีที่ 3 (2570)			
							Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
แผนการลดระดับความเสี่ยง	12	จัดหาอุปกรณ์สำรองระบบที่สำคัญ	กองบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	มีอุปกรณ์สำรองในระบบที่สำคัญ เพื่อให้ระบบสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง	-	ปีละ 1 ครั้ง												
	13	รับการประเมินตามมาตรฐานสากล (ISO 27001)	กองบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	มีกระบวนการด้านสารสนเทศที่เป็นมาตรฐาน	-	มีการประเมินทุกปี												

ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการดำเนินงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อการวางแผนบริหารความเสี่ยง

- ปรับปรุงและพัฒนา Policy และ Protocol เพื่อรักษาความปลอดภัยให้ได้ตามมาตรฐาน
- พัฒนานิสิต และบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์
- พัฒนาศูนย์ผู้ดูแลระบบให้มีความเชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์
- ปรับปรุงและบำรุงรักษาอุปกรณ์ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- เพิ่มมาตรฐานการรับรองสากล (ISO 27001)
- ปรับปรุงการประสานงานระหว่างหน่วยงานด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์

ประเด็นความเสี่ยงที่ 6 ผลกระทบด้านความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินที่เกิดจากภัยพิบัติ อุบัติเหตุ

โครงการ และมาตรการบำรุงรักษาทางกายภาพ

ประเภทความเสี่ยง ความเสี่ยงด้านสถานการณ์ (Event Risk)

Risk Owner รองอธิการบดีฝ่ายโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยนเรศวรได้มีการก่อสร้างอาคารแรก ณ ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลกในปี พ.ศ. 2533 ซึ่งในบางอาคารมีอายุการใช้งานนานถึง 34 ปี ส่งผลให้มีความเสื่อมสภาพ และบางอาคารแบบพิมพ์เขียวได้เกิดการสูญหาย ส่งผลต่อการปรับปรุงและบำรุงรักษาอาคาร และเมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2566 ได้เกิดสถานการณ์การเกิดแผ่นดินไหว ขนาด 4.5 แมกนิจูดที่ระดับความลึก 5 กิโลเมตร โดยจุดศูนย์กลางอยู่ที่ ต.ไผ่ล้อม อ.บางกระทุ่ม จ.พิษณุโลก ซึ่งห่างจากพื้นที่มหาวิทยาลัยนเรศวร เพียงแค่ 40 กิโลเมตร ส่งผลให้บริเวณมหาวิทยาลัยได้รับแรงสั่นสะเทือน ซึ่งอาจมีผลเสียหายต่อโครงสร้างของอาคารภายในมหาวิทยาลัย เพราะฉะนั้น มหาวิทยาลัยควรจัดทำแผนการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงด้านภัยพิบัติ ที่อาจเกิดขึ้น โดยวางแผนสำหรับการป้องกันความเสียหายที่เป็นไปได้จากการเกิดจากโครงสร้างพื้นฐาน อาคาร และสิ่งแวดล้อม เช่น การเพิ่มความทนทานของโครงสร้าง การจัดทำแผนการและการฝึกฝนเพื่อการป้องกันและการตอบสนองต่อภัยพิบัติ การสร้างการแจ้งเตือน และการย้ายอพยพที่มีประสิทธิภาพในกรณีฉุกเฉิน แผนตรวจสอบบำรุงรักษาอาคาร และความปลอดภัยในอาคาร (ถึงดับเพลิง, แผนป้องกันอัคคีภัย, ระบบน้ำ และไฟฉุกเฉิน) และการจัดทำแผนการดูแลสิ่งแวดล้อมรอบอาคาร

ซึ่งการจัดทำแผนดังกล่าว ถือเป็นการป้องกัน พัฒนาและฝึกซ้อมแผนรองรับเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน รวมถึงยังเป็นระบบในการบริหารจัดการเพื่อรองรับเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินในด้านต่างๆ โดยสามารถแก้ไขปัญหา ตอบสนองต่อเหตุการณ์จะเป็นไปอย่างรวดเร็วทันทั่วที่ช่วยลดความเสียหายทั้งทางทรัพย์สินและชีวิตได้ รวมถึงขั้นตอนการฟื้นฟูหลังจากเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถกลับสู่สภาพปกติได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ตารางในการประเมินโอกาสและผลกระทบ

ตารางเกณฑ์การประเมินโอกาส (L)	
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)
1	แทบจะไม่เกิดหรืออย่างมากปีละ 1 ครั้ง
2	โอกาสเกิดน้อยหรืออย่างมากไม่เกินปีละ 2 ครั้ง
3	ปานกลาง ปีละ 3-5 ครั้ง
4	ค่อนข้างบ่อย ปีละ 6-10 ครั้ง
5	เกิดเป็นประจำ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
ค่าประเมินปัจจุบัน	2
เป้าหมาย	1

ตารางเกณฑ์การประเมินผลกระทบ (I)		
ระดับ	ผลกระทบความรุนแรงที่เกิดจากความเสี่ยง (I)	
	กรณีเกิดอุบัติเหตุ	การเสื่อมสภาพหรือสูญหาย (โจรกรรม)
1	ไม่พบผู้บาดเจ็บ และไม่มีทรัพย์สินเสียหาย	ไม่มีทรัพย์สินเสียหายและสูญหาย
2	ไม่พบผู้บาดเจ็บ และมีทรัพย์สินเสียหาย	มีทรัพย์สินเสียหายและสูญหายไม่เกิน 100,000 บาท
3	มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาลด้วยตนเองได้	มีทรัพย์สินเสียหาย/สูญหาย ไม่เกิน 500,000 บาท
4	มีผู้ได้รับบาดเจ็บที่จำเป็นต้องได้รับการรักษาจากแพทย์	มีทรัพย์สินสูญหาย ไม่เกิน 1,000,000 บาท
5	มีผู้ได้รับบาดเจ็บจนอาจถึงขั้นเสียชีวิตหรือทุพพลภาพถาวร	มีทรัพย์สินสูญหาย มากกว่า 1,000,000 บาท ขึ้นไป
ค่าประเมินปัจจุบัน	3	3
เป้าหมาย	1	1

KRI	RA	RT
KRI 6.1 ผลกระทบด้านความปลอดภัย	ไม่มีผู้เสียชีวิต หรือทุพพลภาพ ถาวร อันเกิดจากผลกระทบจากภัย พิบัติที่มีต่อโครงสร้างพื้นฐาน	ไม่มีผู้เสียชีวิต หรือทุพพลภาพถาวร อันเกิดจากผลกระทบจากภัยพิบัติ ที่มีต่อโครงสร้างพื้นฐาน
KRI 6.2 จำนวนอาคารที่ได้รับการ ตรวจสอบ	100%	90%
KRI 6.3 ผลกระทบต่อทรัพย์สินที่เกิด การเสื่อมสภาพและสูญหาย (โครงการ) ของมหาวิทยาลัย	ไม่มีทรัพย์สินสูญหาย	มีทรัพย์สินสูญหายไม่เกิน 100,000 บาท

แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response

สาเหตุ	มาตรการควบคุม ที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
- ภัยพิบัติ เช่น แผ่นดินไหว, พายุ อาจ ทำให้เกิดอันตรายต่อชีวิตและ ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย - การเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ อย่างรุนแรง		- กำหนดแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน และภัยพิบัติ - จัดทำแผนการจัดการไม่ย่นต้นภายใน มหาวิทยาลัย
อาคารมีอายุใช้งานนาน มีความ เสื่อมสภาพ	- การสำรวจการเสื่อมสภาพ ของอาคารและสิ่งแวดล้อม รอบๆ อาคาร	- สร้างเครือข่ายด้านโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งแวดล้อม
อาคารไม่มีรายละเอียดข้อมูลแบบ แปลน	- สำรวจทำฐานข้อมูลด้าน อาคาร	- การจัดทำฐานข้อมูล รายละเอียดแบบ แปลนของสิ่งก่อสร้าง
อาคารที่มีการก่อสร้างก่อนปี พ.ศ. 2550 อาจเกิดผลกระทบเมื่อเกิดภัย พิบัติแผ่นดินไหว เนื่องจากไม่มี กฎหมายควบคุมอาคารได้ยกเว้น	- การออกแบบรองรับการ ต้านแผ่นดินไหวไว้อยู่แล้ว	- ติดตามโครงการก่อสร้างให้มีการ ออกแบบรองรับการต้านแผ่นดินไหว - จัดทำฐานข้อมูลอาคารเก่าที่สร้างก่อน พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร 2550

สาเหตุ	มาตรการควบคุม ที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
อาคารควบคุมในพื้นที่เสี่ยงภัย แผ่นดินไหวที่ได้รับใบอนุญาตรองรับ		
ขาดการบำรุงรักษาอาคาร และระบบ ภายในอาคารอย่างต่อเนื่อง		
บุคลากรที่รับผิดชอบด้านอาคาร สถานที่ขาดความเชี่ยวชาญ		- อบรมผู้ตรวจสอบอาคาร
ระบบโครงสร้างพื้นฐานและ สิ่งแวดล้อมยังไม่ได้มาตรฐานใน ปัจจุบัน(ถนน,ทางเดินเท้า)		- สำรวจสภาพถนนและทางเท้าและ ออกแบบปรับปรุงถนนและทางเท้า
การใช้อาคารแบบผิดประเภท เช่น ออกแบบเป็นอาคารเรียนแต่ใช้เป็น ห้องปฏิบัติการ		- การสร้าง protocol ในการขออนุญาต ติดตั้งเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ในอาคาร จากหน่วยงานที่รับผิดชอบ - สร้างเครือข่ายด้านอาคาร สำหรับการ ใช้งานอาคาร
		เสริมสร้างและอนุญาต “การบริหาร จัดการยามวิกฤตเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน” แบบ Agile Teams 1. การวางแผนและการประเมินความ เสี่ยง – (AI x Big Data analysis) 2. การสร้างเครือข่ายการเตือนภัย ล่วงหน้า 3. การจำลองสถานการณ์เมื่อเกิดเหตุ 4. การจัดการทรัพยากรแบบ Agile 5. การจัดการข้อมูลและการสื่อสารใน ภาวะฉุกเฉิน 6. แผนการฟื้นฟูและการสร้างความ ยืดหยุ่นหลังเกิดภัยพิบัติ

สาเหตุ	มาตรการควบคุม ที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
		7. แผนการทำงานร่วมกันเมื่อเกิดเหตุ
การสูญหายของทรัพย์สินจากการโจรกรรม	-การจ้างเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยขององค์การทหารผ่านศึก (อผศ.) เพื่อดูแลความปลอดภัยคณะ/หน่วยงานและพื้นที่ส่วนกลาง -การติดตั้งกล้องวงจรปิดบริเวณโดยรอบพื้นที่ส่วนกลางของมหาวิทยาลัย บริเวณประตู และจุดทางแยกทางร่วม	-สำรวจจุดเสี่ยงอันตรายโดยรอบมหาวิทยาลัยเพิ่มเติม -จัดทำแผนและงบประมาณการติดตั้งกล้องวงจรปิดเพิ่มเติม -เพิ่มเติมระยะการตรวจสอบพื้นที่ใกล้เคียงของเจ้าหน้าที่องค์การทหารผ่านศึก (อผศ.)

ประเภท	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	Common data set	ระยะเวลา	ปีที่ 1 (2568)				ปีที่ 2 (2569)				ปีที่ 3 (2570)			
							Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
มาตรการ ควบคุม ปัจจุบัน	1	การสำรวจการ เสื่อมสภาพของ อาคารและ สิ่งแวดล้อม รอบๆ อาคาร	กอง อาคาร สถานที่	-ฐานข้อมูลการสำรวจการ เสื่อมสภาพ -จำนวนอาคารที่มีโอกาสที่ เกิดความเสี่ยง	ฐานข้อมูลการ สำรวจการ เสื่อมสภาพ	1 ปี												
	2	สำรวจทำ ฐานข้อมูลด้าน อาคาร	กอง อาคาร สถานที่	-ฐานข้อมูลด้านอาคารที่ได้รับ การวิเคราะห์	จำนวน ฐานข้อมูลด้าน อาคารทั้งหมด	1 ปี												
	3	การออกแบบ รองรับการต้าน แผ่นดินไหวไว้ อยู่แล้ว	กอง อาคาร สถานที่	-อาคารที่รองรับการต้าน แผ่นดินไหว 100 %	จำนวนอาคาร ที่ได้รับการ ออกแบบเพื่อ รองรับ แผ่นดินไหว	1 ปี												
แผนการ ลดระดับ ความเสี่ยง	1	กำหนดแผน รองรับ สถานการณ์ ฉุกเฉินและภัย พิบัติ	กอง อาคาร สถานที่	-แผนรองรับสถานการณ์ ฉุกเฉินและภัยพิบัติ -การซ้อมแผนตาม กำหนดเวลา	-จำนวนอาคาร -ข้อมูลที่ เกี่ยวข้องกับ สถานการณ์ ฉุกเฉิน	3 เดือน												
	2	จัดทำแผนการ จัดการไม้ยืนต้น ภายใน มหาวิทยาลัย (โครงการ ต่อเนื่อง)	กอง อาคาร สถานที่	-ฐานข้อมูลการสำรวจต้นไม้ ยืนต้น -แผนบริหารจัดการต้นไม้ยืน ต้น ได้แก่ การบำรุงรักษา การตัดแต่ง การอนุรักษ์ การ ปลูกทดแทน เป็นต้น	-ฐานข้อมูลการ สำรวจต้นไม้ยืน ต้น -แผนบริหาร จัดการต้นไม้ ยืนต้น	1 ปี												

[illegible]

ประเภท	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	Common data set	ระยะเวลา	ปีที่ 1 (2568)				ปีที่ 2 (2569)				ปีที่ 3 (2570)			
							Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
		-เพิ่มเติมระยะ การตรวจสอบ พื้นที่ใกล้เคียง ของเจ้าหน้าที่ องค์การทหาร ผ่านศึก (อพศ.)																

ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการดำเนินงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อการวางแผนบริหารความเสี่ยง

- มีการสำรวจการเสื่อมสภาพของอาคารสิ่งแวดลอมรอบๆ อาคารทุกปี ร่วมกับหน่วยงาน/ ส่วนงานเพื่อจัดทำแผนตรวจสอบบำรุงอาคาร ดำเนินการโดยกองอาคาร
- มีการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งแวดลอมให้ได้มาตรฐาน
- การจัดทำฐานข้อมูล รายละเอียดแบบแปลนของสิ่งก่อสร้างภายในมหาวิทยาลัยให้สมบูรณ์
- พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ
- การสร้าง protocol ในการขออนุญาตติดตั้งเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ ในอาคารจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- สร้าง Protocol รองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน

ประเด็นความเสี่ยงที่ 7 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านการเงินและพัสดุ

ประเภทความเสี่ยง ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

Risk Owner รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

กฎ ระเบียบ ด้านการเงินและพัสดุในปัจจุบันมีจำนวนมาก และบางครั้งถูกยกเลิก หรือมีการแก้ไขเพิ่มเติม ผู้ปฏิบัติอาจนำแนวปฏิบัติและหลักเกณฑ์เดิมมาใช้โดยไม่ปรับเปลี่ยนให้เป็นปัจจุบัน โดยอาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านการเงินและพัสดุ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน และภาพลักษณ์ขององค์กร อาจทำให้เกิดความเสี่ยง และผลกระทบต่อความเป็นมาตรฐานและความเชื่อถือได้ขององค์กร รวมถึงทรัพย์สินต่างๆได้ ซึ่งในปี พ.ศ. 2561 -2566 รายงานของผู้สอบบัญชีและรายงานการเงิน จากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ได้ตรวจพบการแสดงผลข้อมูล ที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ จำนวน 9 รายการ และรายการที่ไม่สามารถตรวจสอบให้ได้หลักฐานการสอบบัญชี ที่เหมาะสมเพียงพอ จำนวน 3 รายการ รวมถึงสถิติเรื่องการสอบสวน งานวินัย ประจำปี พ.ศ. 2562 – 2566 ภายในมหาวิทยาลัย เรื่อง การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบแบบแผนของทางราชการ จำนวน 30 ราย และเรื่อง ทุจริตประพฤติมิชอบ จำนวน 4 ราย

จากข้อมูลรายงานดังกล่าว ส่งผลต่อการประเมินถึงระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงต้องจัดแผนบริหารความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านการเงินและพัสดุให้ถูกต้อง และความโปร่งใสมากยิ่งขึ้น ลดโอกาสเกิดการทุจริตในหน่วยงาน และเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและสังคมสูงสุด

ตารางในการประเมินโอกาสและผลกระทบ

<u>ตารางเกณฑ์การประเมินโอกาส (L)</u>	
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)
1	ไม่พบการสอบสวนในความผิดหรือการทุจริตในหน้าที่ปีนั้น ๆ
2	มีการสอบสวนในความผิดหรือการทุจริตในหน้าที่ จำนวน 1 เรื่องต่อปี
3	มีการสอบสวนในความผิดหรือการทุจริตในหน้าที่ จำนวน 2 เรื่องต่อปี
4	มีการสอบสวนในความผิดหรือการทุจริตในหน้าที่ จำนวน 3 เรื่องต่อปี
5	มีการสอบสวนในความผิดหรือการทุจริตในหน้าที่ จำนวน 4 เรื่องขึ้นไปต่อปี
ค่าประเมินปัจจุบัน	5
เป้าหมาย	1

ตารางเกณฑ์การประเมินผลกระทบ (I)	
ระดับ	ผลกระทบความรุนแรงที่เกิดจากความเสี่ยง (I)
1	ไม่พบความผิดวินัยเกี่ยวกับการไม่ปฏิบัติตามระเบียบด้านการเงินและพัสดุ หรือการทุจริตในหน้าที่ และไม่พบความเสียหายในทรัพย์สินหรือความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
2	พบความผิดวินัยเกี่ยวกับการไม่ปฏิบัติตามระเบียบด้านการเงินและพัสดุ หรือการทุจริตในหน้าที่ จำนวน 1 เรื่องต่อปี แต่ไม่พบความเสียหายในทรัพย์สินหรือความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
3	พบความผิดวินัยเกี่ยวกับการไม่ปฏิบัติตามระเบียบด้านการเงินและพัสดุ หรือการทุจริตในหน้าที่ จำนวน 2 เรื่องต่อปี และหรือพบความเสียหายในทรัพย์สิน จำนวน ตั้งแต่ 1 – 50,000 บาท หรือความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
4	พบความผิดวินัยเกี่ยวกับการไม่ปฏิบัติตามระเบียบด้านการเงินและพัสดุ หรือการทุจริตในหน้าที่ จำนวน 3 เรื่องต่อปี และหรือพบความเสียหายในทรัพย์สิน จำนวน ตั้งแต่ 50,001 – 1,000,000 บาท หรือความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
5	พบความผิดวินัยเกี่ยวกับการไม่ปฏิบัติตามระเบียบด้านการเงินและพัสดุ หรือการทุจริตในหน้าที่ จำนวน 4 เรื่องขึ้นไปต่อปี และหรือพบความเสียหายในทรัพย์สิน จำนวน เกินกว่า 1,000,000 บาทขึ้นไป หรือความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
ค่าประเมินปัจจุบัน	5
เป้าหมาย	1

KRI	RA	RT
KRI 7.1 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านการเงินและพัสดุ	พบการไม่ปฏิบัติตามตามกฎระเบียบด้านการเงินและพัสดุ แต่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินและชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย	พบการไม่ปฏิบัติตามตามกฎระเบียบด้านการเงินและพัสดุ แต่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินและชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ไม่เกิน 6 เรื่อง
KRI 7.2 การทุจริตจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านการเงินและพัสดุ	ไม่พบการทุจริตจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านการเงินและพัสดุ	ไม่พบการทุจริตจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านการเงินและพัสดุ

แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความ เสี่ยง (Mitigation Plan)
- กฎ ระเบียบ ด้านการเงินและพัสดุของทางราชการ มีจำนวนมาก และบางครั้งถูกยกเลิกหรือมีการแก้ไขเพิ่มเติม	กองกฎหมายเป็นเลขานุการของคณะอนุกรรมการพิจารณา กลั่นกรองระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับมหาวิทยาลัยนเรศวร ทำหน้าที่พิจารณากลั่นกรอง กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวกับการดำเนินการเรื่องต่างๆ รวมถึงกฎระเบียบด้านการเงิน พักสต เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ หน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ผู้จัดทำ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ ดำเนินการดังนี้ 1.กรณีเรื่องใหม่จะต้องชี้แจงเหตุผล ความจำเป็นและระเบียบแบบแผนของทางราชการ ที่เกี่ยวข้องกับ (ร่าง)ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ นั้นๆ 2.การขอทบทวน ปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศที่มีอยู่ต้องชี้แจงให้เห็นถึงความจำเป็นของการ ทบทวน แก้ไข และสาระสำคัญ พร้อมกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ในการจัดทำ ซึ่งทั้ง 2 ประเด็น กองกฎหมาย จะตรวจสอบและนำเสนอ	การออกแบบกระบวนการ ควบคุมภายใน (Internal Control) : SIMPLE protocol - โครงการ/กิจกรรม ที่ส่งเสริม การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน/พัสดุ ให้กับผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร (กองกฎหมาย) - กำหนดมาตรการในการจัดทำ ร่างกฎ ระเบียบและประกาศ ด้านการเงินและพัสดุ (กองคลัง) - การตรวจสอบย้อนกลับ (Reconciliation and Traceability)

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่ (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความ เสี่ยง (Mitigation Plan)
	คณะกรรมการการกลั่นกรองระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศพิจารณาให้ ความเห็น และนำเสนอ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยพิจารณา ตามลำดับ - ทบทวน ปรับปรุง กฎ ระเบียบ และประกาศมหาวิทยาลัยนเรศวรที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ และการเงินรายได้ ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ ณ ปัจจุบัน	
- เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินของ หน่วยงาน ขาดความรู้ความเข้าใจด้าน การบันทึกบัญชี และรายงานการเงิน ตามมาตรฐานบัญชีการรัฐและนโยบาย การบัญชีภาครัฐ โดยไม่ปฏิบัติตาม ขั้นตอนและหลักเกณฑ์ที่ กระทรวงการคลังกำหนด - การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบการเงิน และพัสดุ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัสดุเช่นรับ ก่อนแต่ยังไม่ได้รับของ การเซ็น ปฏิบัติงานนอกเวลาโดยไม่ได้กระทำจริง การปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติ ทำให้ถูกตรวจสอบจาก หน่วยงานภายนอกสำนักงานการตรวจ เงินแผ่นดิน และสำนักงานตรวจสอบ ภายใน	- สร้างความรู้ความเข้าใจ กฎระเบียบด้านการเงินและพัสดุให้ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน ของหน่วยงาน - ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรด้าน การเงินและพัสดุ เข้ารับการ ฝึกอบรมความรู้ ความเข้าใจด้าน กฎระเบียบด้านการเงินการคลัง - กำหนดแผนการเข้ารับการ ตรวจสอบทุกหน่วยงานภายใน มหาวิทยาลัย	- ศึกษาและพัฒนากระบวนการ ปฏิบัติงานด้านการเงินและพัสดุ - กำหนดมาตรการ แนวทาง หลักเกณฑ์ การปฏิบัติงานด้าน การเงินและพัสดุ - แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิให้ คำปรึกษาด้านการเงินและพัสดุ - จัดโครงการฝึกอบรมสัมมนา ให้กับเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุ และสำหรับผู้บริหารของ หน่วยงาน - การวัดความรู้ก่อนและหลัง อบรม

[illegible]

[illegible]

ประเภท	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	Common data set	ระยะ เวลา	ปีที่ 1 (2568)				ปีที่ 2 (2569)				ปีที่ 3 (2570)			
							Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	3	โครงการให้ความรู้ความเข้าใจกฎหมายด้านการเงินและพัสดุให้กับผู้บริหาร	กองกฎหมาย	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องอำนาจหน้าที่ การใช้ กฎระเบียบ ขั้นตอนต่างๆที่เกี่ยวกับกฎหมายด้านการเงินและพัสดุ หรือที่ต้องใช้หรือจำเป็นในการดำเนินงาน	-	1 ครั้ง/ปี												

ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการดำเนินงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อการวางแผนบริหารความเสี่ยง

- มีสำนักงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการเงินและพัสดุ เบื้องต้น
- มีการจัดอบรมให้กับเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุ ตามระเบียบ และข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง ปีละ 1-2 ครั้ง
- หาผู้เชี่ยวชาญในด้านการเงินและพัสดุดำเนินการวางระบบในการกำกับและติดตาม
- ปรับโครงสร้างองค์กรด้านการเงินและพัสดุของสำนักงานอธิการบดี (ดำเนินการแล้ว)

ประเด็นความเสี่ยงที่ 8 การขับเคลื่อนนิสิตกับหน่วยงานในต่างประเทศ (student mobility)

ประเภทความเสี่ยง ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

Risk Owner รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และการถ่ายทอดเทคโนโลยี

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

การขับเคลื่อนความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย นับเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่จะผลักดันขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคและระดับโลก ซึ่งปฏิเสธไม่ได้ว่านิสิตของมหาวิทยาลัย เป็นกลุ่ม stakeholder หลักที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างทักษะเพื่อความเป็นพลเมืองโลก (global citizens) ในอันที่จะรู้รอบ ไม่เพียงแต่บริบททางวิชาการและการศึกษา หากแต่ต้องทราบถึงความแตกต่างทางพหุวัฒนธรรม (diversified culture) ในอันที่จะเพิ่มโอกาสในการทำงานไม่เพียงแต่ในประเทศไทย แต่เปิดโอกาสให้นิสิตสามารถที่จะปฏิบัติงานในภูมิภาคเอเชีย และในตลาดแรงงานโลกอันสอดคล้องต่อการเคลื่อนย้ายแรงงานที่มีทักษะแบบอิสระ (free flow of skilled labor)

การที่จะทำให้นิสิตมีทักษะไม่เพียงแต่ทางด้านภาษา แต่ครอบคลุมถึงความเข้าใจต่อวัฒนธรรมอันแตกต่างของประเทศในแต่ละภูมิภาค จำเป็นต้องพึงพาการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ/วิทยาลัย เพื่อเปิดโอกาสให้นิสิตได้เปิดโลกทัศน์ มุมมองและทัศนคติทั้งในลักษณะการไปศึกษา (ทั้งแบบเทียบโอนหน่วยกิตและไม่เทียบโอนหน่วย) ทำวิจัย ฝึกงาน/ปฏิบัติงานภายใต้กรอบสหกิจศึกษา ณ ต่างประเทศ ล้วนแล้วแต่เสริมสร้างทักษะทางวิชาการและสร้างความเข้าใจในวัฒนธรรมอันแตกต่าง ณ สถาบันอุดมศึกษาที่มีความร่วมมือทางวิชาการปลายทาง หรือแม้กระทั่งการที่คณะ/วิทยาลัย รับนักศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาที่มีความร่วมมือทางวิชาการเพื่อมาปฏิบัติกิจกรรมในลักษณะเดียวกัน ณ มหาวิทยาลัยนเรศวร อันส่งผลไม่เพียงต่อการสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติในมหาวิทยาลัย แต่ยังเป็นการยกระดับการจัดลำดับ ranking ของมหาวิทยาลัยให้ทัดเทียมกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง QS Asian University Rankings ซึ่งยังคงให้ความสำคัญกับจำนวนนิสิตแลกเปลี่ยนแบบ Semester Exchange อันแตกต่างจาก QS World University Rankings และ THE World University Rankings ซึ่งมุ่งเน้น International Research Network (จำนวนเครือข่ายวิจัยระดับนานาชาติ; International Faculty (จำนวนอาจารย์ชาวต่างชาติ); และ International Students (จำนวนนิสิตต่างชาติ) เป็นสำคัญ

ตารางในการประเมินโอกาสและผลกระทบ

ตารางเกณฑ์การประเมินโอกาส (L)	
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)
1	น้อยมากหรือแทบไม่เกิด มีจำนวนนิสิตที่เข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนทั้งระยะสั้นและระยะยาวไม่ถึง 1.4 % ของจำนวนนิสิตทั้งหมด 1 ปีในรอบ 5 ปีย้อนหลัง
2	น้อย จำนวนนิสิตที่เข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนทั้งระยะสั้นและระยะยาวไม่ถึง 1.4 % ของจำนวนนิสิตทั้งหมด 2 ปีในรอบ 5 ปีย้อนหลัง
3	ปานกลาง จำนวนนิสิตที่เข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนทั้งระยะสั้นและระยะยาวไม่ถึง 1.4 % ของจำนวนนิสิตทั้งหมด 3 ปีในรอบ 5 ปีย้อนหลัง
4	สูง จำนวนนิสิตที่เข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนทั้งระยะสั้นและระยะยาวไม่ถึง 1.4 % ของจำนวนนิสิตทั้งหมด 4 ปีในรอบ 5 ปีย้อนหลัง
5	สูงมาก จำนวนนิสิตที่เข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนทั้งระยะสั้นและระยะยาวไม่ถึง 1.4 % ของจำนวนนิสิตทั้งหมด 5 ปีในรอบ 5 ปีย้อนหลัง
ค่าประเมินปัจจุบัน	4
เป้าหมาย	1

ตารางเกณฑ์การประเมินผลกระทบ (I)	
ระดับ	ผลกระทบความรุนแรงที่เกิดจากความเสี่ยง (I)
1	รุนแรงน้อยมาก
2	รุนแรงน้อย
3	รุนแรงปานกลาง
4	ค่อนข้างรุนแรง
5	รุนแรง
ค่าประเมินปัจจุบัน	3
เป้าหมาย	2

Key Risk Indicator (KRI)	Risk Appetize (RA)	Risk Tolerance (RT)
KRI 8.1 จำนวนนิสิตที่เข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีจำนวนไม่ถึง 1.4% ของจำนวนนิสิตทั้งหมด	1%	0.9%

แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. การประสานงานระหว่างมหาวิทยาลัยโดยคณะ/วิทยาลัยกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ ใช้ระยะเวลานานกว่าจะมีการตอบรับ	• ปรับปรุงโครงการแลกเปลี่ยนนิสิตระยะยาวจากเดิมที่ต้องมีการเทียบโอนหน่วยกิต (credit transfer) และจำกัดให้เป็น การแลกเปลี่ยนเฉพาะกรณี ลงทะเบียนเรียนเป็นไม่บังคับ ให้มีการเทียบโอนหน่วยกิต และเพิ่มลักษณะการแลกเปลี่ยนเพิ่มเติม นอกเหนือจากการลงทะเบียนเรียน คือฝึกงาน ฝึกปฏิบัติสหกิจ และการทำวิจัย โดยจำนวนโควตาที่ให้คณะ/วิทยาลัยแบ่งเป็นคลัสเตอร์ๆ 7 ทุน • ออกแบบโครงการแลกเปลี่ยนให้มีความน่าสนใจ	• จำนวนทุนที่จัดสรรให้แต่ละคณะ/วิทยาลัยจากเดิมที่จัดสรรให้เป็น คลัสเตอร์ ปรับให้เป็น ลักษณะ first-come-first-serve โดยไม่อิงคลัสเตอร์โดยจะเริ่มในเดือน เมษายน 2568 • เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์โดยการให้ข้อมูลกับมหาวิทยาลัย คู่สัญญาต่างประเทศเกี่ยวกับโครงการแลกเปลี่ยนนิสิตระยะยาวในคราวที่มีการหารือร่วมกันในลักษณะออนไลน์

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
	การปรับปรุงหอพักและสิ่งอำนวยความสะดวกของมหาวิทยาลัย	

[illegible]



งานบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยนเรศวร
โทร. 1117, 2326
E-MAIL : NU_RISK@NU.AC.TH