



**แนวทางการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**  
**ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 (1 ตุลาคม 2569 – 30 กันยายน 2570)**  
**(Srinakharinwirot University Enterprise Risk Management : SWU ERM)**

.....

### 1. หลักการและเหตุผล

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้กำหนดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง ประกาศ ณ วันที่ 11 มีนาคม 2565 นั้น เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยเผชิญบริบทการเปลี่ยนแปลงที่มีความผันผวนและซับซ้อนมากขึ้น ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม ตลอดจนความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลให้ความเสี่ยงมีแนวโน้มกระทบต่อการดำเนินพันธกิจและการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญ

เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนดังกล่าวได้อย่างเป็นระบบ มหาวิทยาลัยจึงยกระดับการบริหารความเสี่ยงสู่ **การบริหารความเสี่ยงเชิงองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM)** โดยกำหนดกรอบการดำเนินงานภายใต้ **SWU ERM** ให้เป็นแนวทางกลางทั้งองค์กร

แนวทางการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ฉบับนี้ ได้ออกแบบให้ **บูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับระบบการควบคุมภายใน (Internal Control)** ตามกรอบมาตรฐาน **COSO Internal Control – Integrated Framework (2017)** เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงไม่เพียงเป็นการจัดทำเอกสาร แต่เป็นเครื่องมือกำกับดูแลที่ใช้ได้จริง ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดมาตรการควบคุม และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน



## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มหาวิทยาลัยกำหนดวัตถุประสงค์ของแนวทางฉบับนี้ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ภายใต้กรอบ SWU ERM
2. เพื่อบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับระบบการควบคุมภายในตามมาตรฐาน COSO 2017 ให้ครบถ้วน
3. เพื่อให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน สามารถนำแนวทางไปปฏิบัติได้จริง สอดคล้องกับภารกิจ กระบวนการ และบริบทของส่วนงาน/หน่วยงาน
4. เพื่อป้องกัน ลด และควบคุมความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
5. เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยง ธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบร่วมในองค์กร

## 3. กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงแบบ SWU ERM

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569-2570 ดำเนินการภายใต้กรอบ SWU ERM โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงมี 2 ระดับที่เชื่อมโยงกัน เพื่อให้การกำกับดูแลเกิดผลทั้งระดับองค์กรและระดับหน่วยปฏิบัติ

### 3.1 ความเสี่ยงระดับองค์กร (Strategic Risk)

ความเสี่ยงระดับองค์กร หมายถึง ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยในภาพรวม และมีนัยสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงนโยบายหรือยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน **ทุกส่วนงานต้องดำเนินการกับความเสี่ยงระดับองค์กรตามหลักเกณฑ์ต่อไปนี้**

- 1) **ต้องนำไปวิเคราะห์และประเมิน:** ส่วนงานต้องพิจารณาว่าความเสี่ยงระดับองค์กรส่งผลกระทบต่อภารกิจ/โครงการ/กระบวนการของส่วนงานอย่างไร
- 2) **ต้องกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยง:** แม้ส่วนงานจะเห็นว่ามีการอยู่แล้ว ต้องระบุให้ชัดว่าเป็นมาตรการใด ใครรับผิดชอบ และติดตามอย่างไร
- 3) **ไม่สามารถยกเว้นได้:** ส่วนงานไม่มีสิทธิเลือก “ไม่ดำเนินการ” กับความเสี่ยงระดับองค์กร
- 4) **ต้องเชื่อมกับแผนงานและโครงการ:** การบริหารความเสี่ยงต้องผูกกับงานจริง เช่น โครงการ/งบประมาณ/บริการ/การเรียนการสอน/ระบบ IT ฯลฯ

**หมายเหตุ:** ความเสี่ยงระดับองค์กรเป็น “ความเสี่ยงร่วม” ที่ต้องการความร่วมมือทุกส่วนงาน ไม่ใช่ความเสี่ยงของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง

### 3.2 ความเสี่ยงระดับส่วนงาน

ความเสี่ยงระดับส่วนงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากภารกิจ กระบวนการทำงาน และบริบทเฉพาะของแต่ละส่วนงาน โดยต้องระบุและบริหารให้ครอบคลุมอย่างน้อยตามประเภทความเสี่ยงหลัก ดังนี้

- 1) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
  - 1.1) ความปลอดภัยในพื้นที่เรียนและทำงาน
  - 1.2) กระบวนการทำงาน
- 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- 3) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)
  - 3.1) การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย
  - 3.2) การทุจริต หรือเรียกรับผลประโยชน์จากการปฏิบัติงาน
- 4) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)
- 5) ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Risk)
  - 5.1) การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร
  - 5.2) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเชิงอนาคต
  - 5.3) การดึงดูดและพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง
  - 5.4) การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรโปร่งใส ตรวจสอบได้
  - 5.4) ความปลอดภัยทางด้านสุขภาพและจิตใจของนิสิตและบุคลากร
- 6) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล (Technology & Digital Risk)
  - 6.1) การโจมตีทางไซเบอร์
  - 6.2) การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล

ทั้งนี้ ส่วนงานสามารถกำหนด **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** เพิ่มเติมได้ ตามยุทธศาสตร์ และพันธกิจเฉพาะของหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสะท้อนบริบทจริงและรองรับเป้าหมายการพัฒนาของส่วนงาน

### 4. ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ (Risk Appetite Statement: RAS)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒกำหนด ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement : RAS) เพื่อใช้เป็นกรอบกำกับเชิงนโยบายสำหรับการตัดสินใจ การจัดลำดับความสำคัญ และการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยทั้งในระดับยุทธศาสตร์ ระดับองค์กร และระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

ทั้งนี้ Risk Appetite (RAS) ไม่ใช่ผลการประเมินระดับความเสี่ยง แต่เป็นการสะท้อน ท่าที่และระดับการยอมรับของผู้บริหาร ต่อความเสี่ยงแต่ละกลุ่ม เพื่อกำหนดกรอบการบริหารจัดการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยจึงกำหนด Risk Appetite ออกเป็น 2 ระดับหลัก ดังนี้

#### 4.1 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Risk Appetite)

Risk Appetite เชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้จากการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนผ่าน และการพัฒนาองค์กรในภาพรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ **ทุกส่วนงานต้องนำไปดำเนินการร่วมกัน** ไม่สามารถเลือกทำหรือไม่ทำได้

ถึงแม้ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์จะมีระดับความสำคัญสูง แต่มหาวิทยาลัยกำหนดระดับการยอมรับไว้ในกรอบ **ต่ำถึงปานกลาง** เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการเชิงรุก ภายใต้การกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ที่อยู่ภายใต้ Strategic Risk Appetite ของมหาวิทยาลัย ได้แก่

##### 1. AI Literacy and AI Governance

###### 1.1) การพัฒนา AI Literacy และ AI in Practice

มหาวิทยาลัยยอมรับความเสี่ยงในระดับ **ปานกลาง** เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ การทดลอง และการประยุกต์ใช้ AI ในการเรียน การสอน การบริหาร และการให้บริการ โดยต้องมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการติดตามผลอย่างเป็นระบบ

###### 1.2) AI Governance และจริยธรรมการใช้เทคโนโลยี

มหาวิทยาลัยยอมรับความเสี่ยงในระดับ **ต่ำ** เนื่องจากเกี่ยวข้องกับจริยธรรม ความถูกต้อง ความเป็นส่วนตัว และความน่าเชื่อถือ โดยต้องมีแนวทางกำกับการใช้ AI ที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับกฎหมาย

##### 2. การขับเคลื่อน Green University และความยั่งยืน (ESG)

มหาวิทยาลัยยอมรับความเสี่ยงในระดับ **ต่ำ** จากการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วม และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

##### 3. การพัฒนา Future Skills และ Global Citizen

มหาวิทยาลัยยอมรับความเสี่ยงในระดับ **ปานกลาง** เพื่อยกระดับหลักสูตร การสร้างเครือข่ายระดับนานาชาติ และการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนและบุคลากรให้พร้อมต่อบริบทโลก

##### 4. โครงการ/กิจกรรมพันธกิจสัมพันธ์เพื่อสังคม

มหาวิทยาลัยยอมรับความเสี่ยงจากการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมพันธกิจสัมพันธ์เพื่อสังคมได้ในระดับ **ต่ำ** โดยกิจกรรมดังกล่าวต้องสอดคล้องกับพันธกิจและคุณค่าหลักของมหาวิทยาลัย มีการประเมินความเสี่ยงและผลกระทบต่อชุมชน สังคม และภาพลักษณ์องค์กรอย่างเป็นระบบ และต้องไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคมอย่างมีนัยสำคัญ

##### 5. การลงทุนเพื่อการสร้างวิจัย/นวัตกรรม

มหาวิทยาลัยยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับปานกลาง จากการลงทุนเพื่อการสร้างวิจัยและนวัตกรรม โดยยอมรับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการคิด พัฒนา ทดลอง และต่อยอดผลงานวิจัยและนวัตกรรม ภายใต้กรอบการบริหารจัดการที่เหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณค่า สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง และก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและการพัฒนาประเทศในระยะยาว

หมายเหตุ ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ตามข้อ 4.1 ให้ถือเป็น **ความเสี่ยงระดับองค์กร (Strategic Risk)** ที่ทุกส่วนงาน/หน่วยงานต้องนำไปเชื่อมโยง วิเคราะห์ และกำหนดมาตรการในบริบทขององค์กร

#### 4.2 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Enterprise Risk Appetite: O F C R H T)

เพื่อให้การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างสอดคล้องกับแนวปฏิบัติเดิม และสะท้อนโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒอย่างถูกต้อง มหาวิทยาลัยกำหนด Risk Appetite ในระดับองค์กร โดยจัดประเภทความเสี่ยงตามมิติ O F C R H T ดังนี้

##### 1) Operational Risk (O)

###### 1.1) การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง/ไม่หยุดชะงัก,

ยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับ **ต่ำ** โดยต้องมีมาตรการควบคุมที่เหมาะสม แผนรองรับความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

###### 1.2) ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของนิสิต

###### บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

**ไม่สามารถยอมรับให้เกิดขึ้นได้** ในกรณีที่บุคลากรและนิสิตได้รับบาดเจ็บสาหัสหรือเป็นอันตรายจนเป็นสาเหตุให้พิการหรือเสียชีวิตภายในมหาวิทยาลัย

##### 2) Financial Risk (F)

ยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับ **ต่ำ** ภายใต้กรอบวินัยทางการเงิน การใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และการตรวจสอบได้ รวมถึงการสูญเสียทรัพย์สินหรืองบประมาณในการลงทุน เพื่อสร้างผลตอบแทนในอนาคต

##### 3) Compliance Risk (C)

**ไม่สามารถยอมรับให้เกิดขึ้นได้** ในกรณีที่เป็นการฝ่าฝืน หรือละเมิดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติ หรือหลักธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง อันเป็นผลให้มหาวิทยาลัยเสียหาย

##### 4) Reputation Risk (R)

ยอมรับได้ในระดับ **ต่ำมาก** ต้องบริหารเชิงรุก โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความเชื่อมั่นของสังคม รวมถึงความเสี่ยงจากสื่อและการสื่อสารออนไลน์

##### 5) Human Resource Risk (H)

ยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับ **ต่ำ** ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะ บุคลากร การสรรหา การพัฒนา การรักษาบุคลากร และการทดแทนกำลังคน ครอบคลุมถึงสุขภาพกาย สุขภาพจิต ของนิสิต และบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย

##### 6) Technology & Digital Risk (T)

###### 6.1) ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลสารสนเทศ:

**ไม่สามารถยอมรับให้เกิดขึ้นได้** ในกรณีที่มีการละเมิดความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ การรั่วไหลของข้อมูล หรือเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น ความต่อเนื่องของการดำเนินงาน และการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

## 6.2) การใช้และพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ระบบดิจิทัล และ AI:

ยอมรับได้ในระดับ ปานกลาง เพื่อสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรม และการยกระดับ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทั้งนี้ต้องดำเนินการภายใต้กรอบการกำกับดูแล (Governance) ที่ชัดเจน มีการ กำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ มาตรการควบคุม และการติดตามประเมินผลอย่างเหมาะสม เพื่อให้การใช้เทคโนโลยี เป็นไปอย่างปลอดภัย มีจริยธรรม และสอดคล้องกับกฎหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

### ตารางสรุประดับ Risk Appetite ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

ระดับ	ด้านความเสี่ยง / ประเด็น	ระดับที่ยอมรับได้	คำอธิบายเชิงกำกับ
ยุทธศาสตร์ (Strategic)	1. AI Literacy and AI Governance		
	1.1) การพัฒนา AI Literacy และ AI in Practice	ปานกลาง	เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ การทดลอง และการประยุกต์ใช้ AI ใน การเรียน การสอน การบริหาร และการให้บริการ โดยต้องมี สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และมีการติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นระบบ
	1.2) AI Governance และ จริยธรรมการใช้ เทคโนโลยี	ต่ำ	เนื่องจากเกี่ยวข้องกับจริยธรรม ความถูกต้อง ความเป็นส่วนตัว และความน่าเชื่อถือ จึงต้องมีแนวทางกำกับการใช้ AI ที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับกฎหมายและนโยบายที่ เกี่ยวข้อง
	2. การขับเคลื่อน Green University และความยั่งยืน (ESG)	ต่ำ	จากการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านสิ่งแวดล้อม โดย กำหนดให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วม และมีการติดตามผลการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
	3. การพัฒนา Future Skills และ Global Citizen	ปานกลาง	เพื่อยกระดับหลักสูตร การสร้างเครือข่ายระดับนานาชาติ และ การพัฒนาศักยภาพผู้เรียนและบุคลากรให้พร้อมต่อบริบทโลก และการแข่งขันในอนาคต
	4. โครงการ/ กิจกรรมพันธกิจ สัมพันธ์เพื่อสังคม	ต่ำ	โครงการหรือกิจกรรมต้องสอดคล้องกับพันธกิจและคุณค่าหลัก ของมหาวิทยาลัย มีการประเมินความเสี่ยงและผลกระทบต่อ ชุมชน สังคม และภาพลักษณ์องค์กรอย่างเป็นระบบ และต้อง ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสังคมอย่างมีนัยสำคัญ
	5. การลงทุนเพื่อการ สร้างวิจัย/นวัตกรรม	ปานกลาง	ยอมรับความไม่แน่นอนในกระบวนการคิด พัฒนา และต่อยอด ผลงาน เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มี คุณค่าและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

ระดับ	ด้านความเสี่ยง / ประเด็น	ระดับที่ยอมรับได้	คำอธิบายเชิงกำกับ	
ปฏิบัติการ (Operational Level)	1) Operational Risk (O)			
	1.1) การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง/ไม่หยุดชะงัก	ต่ำ	ต้องมีมาตรการควบคุมที่เหมาะสม และแผนรองรับความต่อเนื่องในการดำเนินงาน (Business Continuity Plan) เพื่อให้ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินต่อไป	
	1.2) ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของนิสิต บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	ไม่สามารถยอมรับให้เกิดขึ้นได้	ในกรณีที่เกิดเหตุที่ส่งผลให้บุคลากรและนิสิตได้รับบาดเจ็บสาหัสหรือเป็นอันตรายจนเป็นสาเหตุให้พิการหรือเสียชีวิตภายในมหาวิทยาลัย ต้องมีมาตรการป้องกันเชิงรุกและแผนรองรับเหตุฉุกเฉินอย่างเคร่งครัด	
	2) Financial Risk (F)	ต่ำ	ดำเนินงานภายใต้กรอบวินัยทางการเงิน การใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และตรวจสอบได้ รวมถึงการบริหารความเสี่ยงจากการสูญเสียทรัพย์สินหรือการลงทุนเพื่อสร้างผลตอบแทนในอนาคต	
	3) Compliance Risk (C)	ไม่สามารถยอมรับให้เกิดขึ้นได้	ในกรณีที่เป็นการฝ่าฝืนหรือละเมิดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติ หรือหลักธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย	
	4) Reputation Risk (R)	ต่ำมาก	ต้องบริหารเชิงรุก โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความเชื่อมั่นของสังคม รวมถึงความเสี่ยงจากสื่อและการสื่อสารออนไลน์	
	5) Human Resource Risk (H)		ปานกลาง	ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา การพัฒนา การรักษาบุคลากร และการทดแทนกำลังคน เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
			ต่ำมาก	ต้องมีมาตรการดูแล ส่งเสริม และป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพการเรียน การทำงาน และคุณภาพชีวิตอย่างมีนัยสำคัญ
6) Technology & Digital Risk (T)				
6.1) ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลสารสนเทศ	ไม่สามารถยอมรับให้เกิดขึ้นได้	ในกรณีที่มีการละเมิดความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ การรั่วไหลของข้อมูล หรือเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น ความต่อเนื่องของการดำเนินงาน และการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง		

ระดับ	ด้านความเสี่ยง / ประเด็น	ระดับที่ยอมรับได้	คำอธิบายเชิงกำกับ
	6.2) การใช้และพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ระบบดิจิทัล และ AI	ปานกลาง	เพื่อสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรม และการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทั้งนี้ต้องดำเนินการภายใต้กรอบการกำกับดูแล (Governance) ที่ชัดเจน มีนโยบาย แนวปฏิบัติ มาตรการควบคุม และการติดตามประเมินผลอย่างเหมาะสม เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีเป็นไปอย่างปลอดภัย มีจริยธรรม และสอดคล้องกับกฎหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) สะท้อนท่าทีเชิงนโยบายของมหาวิทยาลัยต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ มิใช่ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ประเมินได้ ทั้งนี้ ทุกส่วนงานต้องนำกรอบ Risk Appetite ดังกล่าวไปใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงและการติดตามผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัย

#### 4.3 คำอธิบายระดับ RAS เพื่อให้เข้าใจความหมายของ ระดับที่ตรงกัน

- 1) **ระดับ ไม่สามารถยอมรับให้เกิดขึ้นได้ (Zero Tolerance):** ห้ามเกิดโดยเด็ดขาด ต้องมีมาตรการป้องกันเชิงรุก แผนรองรับเหตุการณ์ และติดตามใกล้ชิด
- 2) **ระดับ ต่ำมาก:** ยอมรับได้เฉพาะกรณีจำเป็น ต้องบริหารเชิงรุก กำกับโดยผู้บริหาร และมีแผนการสื่อสาร/ตอบสนอง
- 3) **ระดับ ต่ำ:** ยอมรับได้ในกรอบจำกัด ต้องมีมาตรการควบคุมชัดเจนและติดตามผลสม่ำเสมอ
- 4) **ระดับ ปานกลาง:** ยอมรับได้เพื่อการพัฒนา การเรียนรู้ หรือการสร้างนวัตกรรม ภายใต้การกำกับดูแล และตัวชี้วัดเตือนภัย

### 5. ความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับให้เกิดขึ้นไม่ได้ (Zero Tolerance Risks)

มหาวิทยาลัยกำหนดให้ความเสี่ยงต่อไปนี้เป็น ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับให้เกิดขึ้นได้ และถือเป็นประเด็นความเสี่ยงบังคับ (Mandatory Risks) ที่ทุกส่วนงานต้องระบุ ประเมิน และจัดทำมาตรการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะผลการประเมินระดับความเสี่ยงจะอยู่ในระดับใด ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามหลักการควบคุมภายในและมาตรฐาน COSO Internal Control – Integrated Framework (2017)

#### 5.1 ความปลอดภัย (Safety)

ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชีวิต สุขภาพกาย สุขภาพจิต และความปลอดภัยของนิสิต บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงอุบัติเหตุ เหตุฉุกเฉิน และภัยคุกคามร้ายแรงทุกประเภท

#### 5.2 จริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethics & Governance)

ความเสี่ยงด้านการทุจริต การขัดกันแห่งผลประโยชน์ การละเมิดจริยธรรม การใช้อำนาจโดยมิชอบ และการไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล

### 5.3 ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลสารสนเทศ (Cyber Security & Data Protection)

ความเสี่ยงจากการโจมตีทางไซเบอร์ การรั่วไหลของข้อมูล การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล และความล้มเหลวของระบบสารสนเทศที่กระทบต่อภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย

### 5.4 การจัดระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเพื่อการบริหารจัดการ (Strategic vs Operational)

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒภายใต้กรอบ SWU ERM เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและลดความสับสนในการดำเนินการของส่วนงาน/หน่วยงาน มหาวิทยาลัยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 2 ระดับหลักที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่

#### 1) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Risks)

ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงนโยบายหรือยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในภาพรวม โดยมักเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนผ่าน การพัฒนาองค์กร หรือการขับเคลื่อนประเด็นสำคัญระดับมหาวิทยาลัย

แนวทางกำกับการดำเนินงาน

1.1) มหาวิทยาลัยกำหนดประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์และระดับที่ยอมรับได้ (Strategic Risk Appetite) เป็นกรอบกลาง

1.2) ทุกส่วนงาน/หน่วยงานต้องนำความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ไปเชื่อมโยง วิเคราะห์ผลกระทบต่อภารกิจของตน และกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับในระดับส่วนงาน

1.3) การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ดำเนินการผ่านกลไก RMIC/RMC เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนร่วมกันทั้งองค์กร

#### 2) ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ (Operational Risks)

ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานตามภารกิจประจำ กระบวนการให้บริการ โครงการ งบประมาณ ระบบสารสนเทศ และทรัพยากรของส่วนงาน/หน่วยงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความต่อเนื่อง และความน่าเชื่อถือของการดำเนินงาน

ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการให้ครอบคลุมมิติความเสี่ยงหลักตามกรอบของมหาวิทยาลัย ได้แก่ O-F-C-R-H-T และต้องพิจารณาเปรียบเทียบกับ Enterprise Risk Appetite ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

แนวทางกำกับการดำเนินงาน

1.1) ส่วนงาน/หน่วยงานต้องเป็นเจ้าของความเสี่ยงในบริบทของตน ระบุ-ประเมิน-กำหนดมาตรการควบคุมให้เชื่อมโยงกับกระบวนการจริง

1.2) ความปลอดภัย (Safety) ให้จัดอยู่ในมิติ Operational Risk (O) และต้องบริหารอย่างเข้มงวดเป็นพิเศษตามกรอบ Zero Tolerance

1.3) ส่วนงานต้องติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามรอบที่มหาวิทยาลัยกำหนด ผ่านระบบและกลไกที่เกี่ยวข้อง (เช่น RMIS และรายงานผลตามรอบ)

## หลักการสำคัญร่วมกัน

ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์เป็นกรอบกำกับระดับมหาวิทยาลัยที่ทุกส่วนงานต้องร่วมขับเคลื่อน ขณะที่ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการเป็นการจัดการในงานจริงของส่วนงาน โดยต้องควบคุมให้สอดคล้องกับ Risk Appetite และมาตรฐานการควบคุมภายใน ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับให้เกิดไม่ได้ (Zero Tolerance Risks) เป็นเส้นแดงที่ทุกส่วนงานต้องบริหารอย่างเคร่งครัดตามมาตรฐาน COSO 2017

## 6. กรอบการบริหารความเสี่ยง

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 มหาวิทยาลัยได้กำหนดกรอบประเด็นความเสี่ยงมหาวิทยาลัยโดยกำหนดหลักการระบุความเสี่ยงแบบ “สองระดับ” เพื่อให้ครอบคลุมทั้งมิติยุทธศาสตร์และมิติการปฏิบัติ ได้แก่

### 1) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Strategic Risks)

เป็นความเสี่ยงที่มีผลต่อทิศทาง ภาพลักษณ์ และความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 มหาวิทยาลัยมีความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ จำนวน 3 ประเด็น (S1-S3) ซึ่งได้รับการบริหารในระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยแล้วตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 เป็นต้นมา ดังนี้

#### 1.1) S1: การขาดความพร้อมด้าน AI Literacy และ AI Governance

จัดเป็น Emerging Strategic Risk: ความเสี่ยงที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสังคมฉับพลันหรือเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

#### 1.2) S2: การได้รับการยอมรับและการจัดอันดับด้านความยั่งยืนในระดับนานาชาติ (UI GreenMetric Ranking)

จัดเป็น Core Strategic Risk: ความเสี่ยงเรื่อง ESG และ Green ที่เป็นไปตามนโยบายของประเทศหรือหน่วยงานภาครัฐกำหนด เช่น นโยบายกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ และนวัตกรรม เป็นต้น

#### 1.3) S3: การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการ Future Skills เพื่อสร้างบัณฑิต Global Citizen

จัดเป็น Strategic Opportunity Risk: เป็นความเสี่ยงประเภทการสร้างโอกาส หากมหาวิทยาลัยดำเนินการแล้วจะเสริมสร้างให้เกิดโอกาสที่ดีขึ้นของมหาวิทยาลัย เช่น คุณภาพหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนา และนิสิตมีทักษะในเรื่อง Future Skill ส่งผลต่อ Ranking มหาวิทยาลัย หรือได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ เป็นต้น

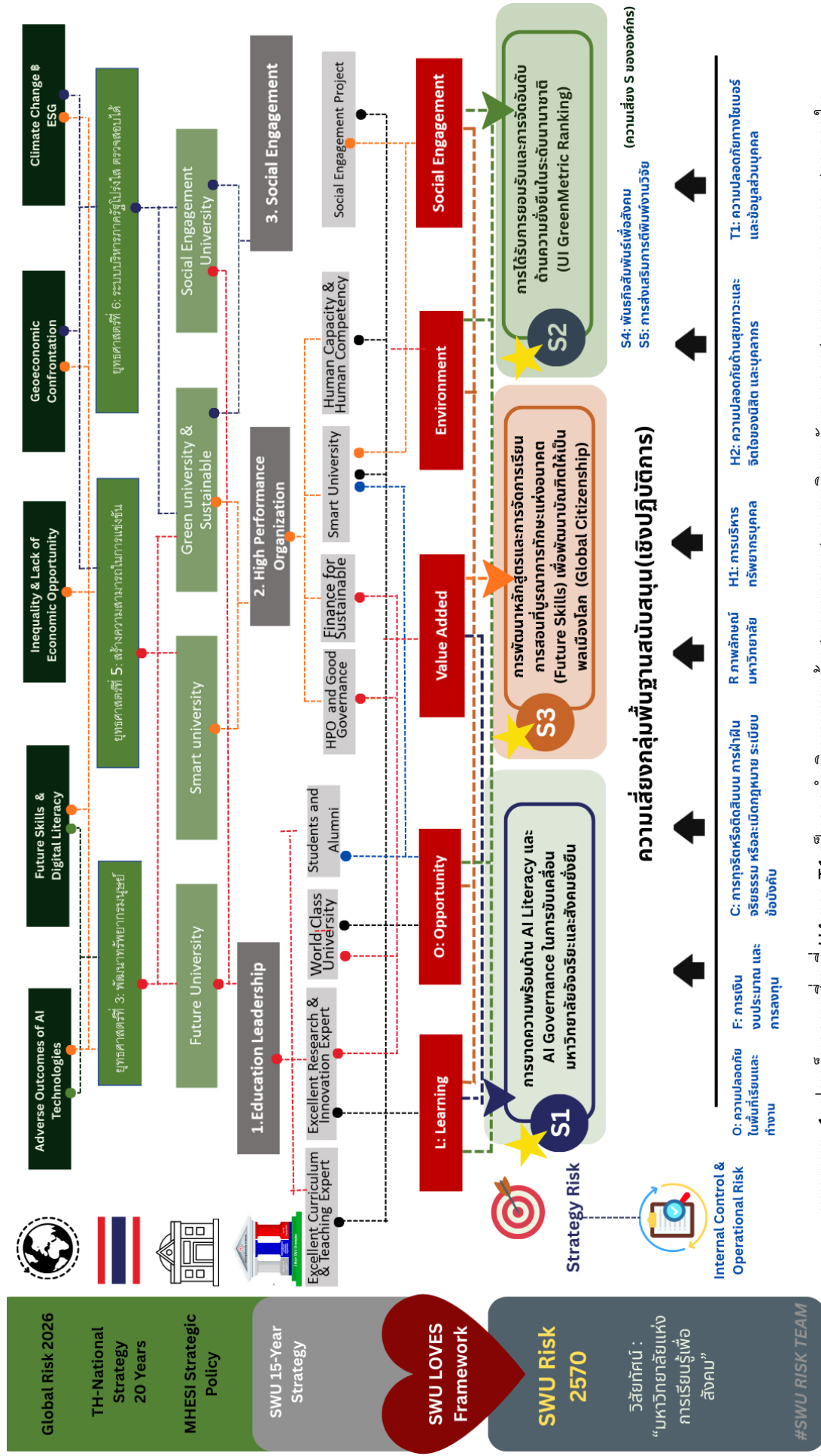
### 2) ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ (Operational Risks)

เป็นความเสี่ยงที่สะท้อนความท้าทายของภารกิจภายใน ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยครอบคลุม 6 ประเภท ได้แก่ O-F-C-R-H-T ตามกรอบ COSO 2017 ทั้งนี้ ความเสี่ยงด้าน Strategic (S) ได้รับการบริหารในระดับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแล้ว จึงไม่นำมาวิเคราะห์ซ้ำในระดับปฏิบัติการ

การบริหารความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการดำเนินการภายใต้กรอบเดียวกันกับความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (SWU ERM) โดยใช้ทั้งแนวทาง Top-down Integration และ Bottom-up Integration เพื่อให้ข้อมูลความเสี่ยงเชื่อมโยงกันในสองทิศทาง และสนับสนุนการกำกับติดตามในระดับนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงแบบสองระดับนี้ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดทิศทาง ควบคุมการปฏิบัติ และเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นระบบ พร้อมสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างยั่งยืนในทุกระดับขององค์กร

ทั้งนี้ ประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ข้างต้น ได้ผ่านมติเห็นชอบคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 4/2569 ในวันที่ 9 ธันวาคม 2568



- หมายเหตุ: 1. ประเด็นความเสี่ยงที่ H4 และ T1 เป็นการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย และการสอบทานของการตรวจสอบภายใน
2. ใน S1, S2, S3, คือประเด็นความเสี่ยงที่ดำเนินการต่อต้านความเสี่ยง ในเชิงประมาณ พ.ศ. 2569 - 2570
3. ประเด็นอื่น ๆ อาจมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อจบปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ภาพเชื่อมโยง SWU Risk Linking 2570

## 7. การบูรณาการ SWU ERM กับการควบคุมภายในตาม COSO 2017

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเกิดผลในทางปฏิบัติและสามารถตรวจสอบได้ มหาวิทยาลัยกำหนดให้การดำเนินการตามแนวทางนี้สอดคล้องกับองค์ประกอบของ COSO 2017 ดังนี้

### 1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง นโยบาย และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงแสดงเจตนาธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ โดยต้องสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจตรงกันและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

### 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ทุกส่วนงาน/หน่วยงานต้องประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาโอกาสเกิดและผลกระทบตามเกณฑ์มหาวิทยาลัย ควบคู่กับ Risk Appetite Statement เพื่อพิจารณาว่าความเสี่ยงนั้นต้องจัดการในระดับใด และต้องกำหนดมาตรการเพิ่มเติมหรือไม่

### 3) กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม ต้องเชื่อมโยง สาเหตุของความเสี่ยง-กระบวนการทำงานจริง-มาตรการควบคุม ให้ชัดเจน ระบุผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่คาดหวัง เพื่อควบคุมและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### 4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

มหาวิทยาลัยใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMIS) เป็นกลไกกลางในการบันทึก ติดตาม และรายงานผล โดยส่วนงานต้องจัดเก็บข้อมูลให้ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้

### 5) การติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ผ่านกลไกของ RMIC และ RMC รวมถึงการทบทวนและปรับปรุงมาตรการตามผลการติดตาม เพื่อให้ระบบมีความเหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

หมายเหตุ รายละเอียดตามเอกสารภาคผนวก ก.

## 8. ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน

เพื่อให้ส่วนงานดำเนินการได้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ให้ดำเนินงานตามขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน ดังนี้

### 1) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (บังคับ) และความเสี่ยงระดับส่วนงาน โดยพิจารณาจากภารกิจ กระบวนการ โครงการ งบประมาณ ผู้รับบริการ และบริบทแวดล้อม

### 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบตามเกณฑ์มหาวิทยาลัย และพิจารณาเทียบกับ Risk Appetite (RAS) เพื่อกำหนดความเร่งด่วนและแนวทางจัดการ

### 3) การจัดการความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม (Risk Response & Control Activities)

กำหนดมาตรการควบคุมที่เชื่อมกับสาเหตุและกระบวนการงานจริง ระบุผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา ทรัพยากร และตัวชี้วัดติดตามผล โดยความเสี่ยง Mandatory/Zero Tolerance ต้องมีมาตรการเข้มข้นและแผนรองรับเหตุการณ์

### 4) การติดตาม ประเมินผล และรายงานผล (Monitoring & Reporting)

ติดตามผลตามรอบที่มหาวิทยาลัยกำหนด บันทึกและรายงานผลผ่าน RMIS รวมทั้งปรับมาตรการเมื่อผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ทั้งนี้ สามารถดูรายละเอียดมาตรฐานและเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงได้ที่ภาคผนวก ข. มาตรฐาน เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง วิธีการ ขั้นตอน และแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนดเป็นมาตรฐานกลาง (SR 01-04)

## 9. บทบาทและความรับผิดชอบ

โครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (Risk Governance : Three Lines of Defense Model)

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความชัดเจน ตรวจสอบได้ และสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มหาวิทยาลัยกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยงตามแนวคิด Three Lines of Defense ซึ่งแบ่งบทบาทและความรับผิดชอบออกเป็น 3 ระดับที่เชื่อมโยงกัน ดังนี้ รายละเอียดตามภาพประกอบ



1) **First line of defense:**

มีหน้าที่คัดเลือกประเด็นความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง/แผนกิจกรรมควบคุม ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ติดตามและรายงานผลความเสี่ยง ได้แก่ ผู้บริหาร/เจ้าของความเสี่ยง หรือ ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงของส่วนงานและมหาวิทยาลัย

2) **Second line of defense:**

มีหน้าที่กำหนดแนวทางการดำเนินงาน รวมทั้งกำกับให้มีระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยและส่วนงาน พร้อมทั้งสื่อสาร ให้ความรู้ กำกับดูแลสนับสนุนส่วนงานในมหาวิทยาลัยให้มีการ ดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะกรรมการประจำส่วนงาน

3) **Third line of defense:**

มีหน้าที่สอบทานความเพียงพอและประเมินผลประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง รวมถึงให้ข้อเสนอแนะ ในเรื่องการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงในระดับส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัย เพื่อรายงานต่อ อธิการบดี และสภามหาวิทยาลัย

## 10. การส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงในองค์กร และการนำไปใช้

มหาวิทยาลัยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงในงานของตน เข้าใจบทบาทหน้าที่ และใช้ความเสี่ยงเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจและการพัฒนาองค์กร โดยสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารความเสี่ยง อย่างเหมาะสม การรายงานเหตุการณ์และข้อบกพร่องอย่างโปร่งใส การแลกเปลี่ยนบทเรียน และการปรับปรุง กระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเกิดผลอย่างยั่งยืน

แนวทางการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ ให้ใช้เป็นแนวปฏิบัติกลางของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 โดยให้ทุกส่วนงานนำไปใช้ในการจัดทำแผน บริหาร จัดการ และรายงานผลการ ดำเนินงานด้านความเสี่ยงตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

### หมายเหตุปิดท้าย

เอกสารฉบับนี้เป็นการบูรณาการ SWU ERM + Internal Control + COSO 2017 เพื่อยกระดับการบริหารความเสี่ยงจาก “การปฏิบัติตาม” สู่ “การกำกับเชิงยุทธศาสตร์”

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

## ตาราง Mapping การบูรณาการ

## SWU ERM ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 x COSO Internal Control – Integrated Framework (2017) ระดับมหาวิทยาลัย

องค์ประกอบ COSO 2017	หลักการสำคัญตาม COSO	การดำเนินการตาม SWU ERM 2569	กลไก/หลักฐานเชิงปฏิบัติ
1. Control Environment	ภาวะผู้นำ จริยธรรม ค่านิยม องค์กร ความรับผิดชอบของผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>มหาวิทยาลัยกำหนด SWU ERM เป็นนโยบายกลาง</li> <li>กำหนดบทบาทผู้บริหารทุกระดับ</li> <li>ประกาศความเสี่ยงที่ยอมรับให้เกิดไม่ได้ (Zero Tolerance Risks)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>นโยบายบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย</li> <li>แนวทางการบริหารความเสี่ยง</li> <li>การกำหนด Zero Tolerance Risks (Safety / Ethics / Cyber)</li> <li>การรับรองแผนโดยผู้บริหารสูงสุด</li> </ul>
2. Risk Assessment	การระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงที่กระทบวัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้กรอบ SWU ERM วิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งระดับองค์กรและระดับส่วนงาน โดยพิจารณาโอกาสเกิด ผลกระทบ และ Risk Appetite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การวิเคราะห์ Strategic Risk ระดับองค์กร</li> <li>แบบประเมิน L x I ตามเกณฑ์มหาวิทยาลัย</li> <li>Risk Appetite Statement (RAS)</li> </ul>
3. Control Activities	การกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดหรือป้องกันความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนกิจกรรมควบคุม เชื่อมโยงกับสาเหตุความเสี่ยงและกระบวนการทำงานจริง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนบริหารความเสี่ยง (SR-02)</li> <li>แผนกิจกรรมควบคุม (SR-03)</li> <li>มาตรการควบคุมเชิงป้องกันและแก้ไข</li> </ul>
4. Information & Communication	การใช้ข้อมูลและการสื่อสารที่เหมาะสม ทันเวลา และทั่วถึง	<ul style="list-style-type: none"> <li>มหาวิทยาลัยใช้ระบบ RMIS เป็นกลไกกลางในการบันทึก ติดตาม และสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบ RMIS</li> <li>การรายงานผลตามรอบเวลา</li> <li>การสื่อสารความเสี่ยงในแนวดิ่งและแนวนอน</li> </ul>
5. Monitoring Activities	การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ผ่าน RMIC และ RMC พร้อมนำผลไปปรับปรุงการดำเนินงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>รายงานผลรอบ 6 เดือน / 12 เดือน</li> <li>การพิจารณาของ RMIC / RM</li> <li>ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบ</li> </ul>
Risk Culture (Cross-cutting)	การปลูกฝังวัฒนธรรมการควบคุมและความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงในงานของตน และใช้ความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสื่อสารเชิงนโยบาย</li> <li>การบูรณาการความเสี่ยงกับงานประจำ</li> <li>การเรียนรู้และถอดบทเรียน</li> </ul>

ตาราง Mapping นี้แสดงให้เห็นว่า SWU ERM 2569 ได้บูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับระบบการควบคุมภายในตามกรอบ COSO 2017 ครบทุกองค์ประกอบ โดยใช้ SWU ERM เป็นเครื่องมือเชิงปฏิบัติ และใช้ COSO เป็นกรอบกำกับคุณภาพของระบบ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็ง เป็นระบบ และยั่งยืน

## ตาราง Mapping การบูรณาการ

## SWU ERM ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 x COSO Internal Control (2017) : ระดับส่วนงาน

องค์ประกอบ COSO 2017	มหาวิทยาลัยกำหนด (ระดับนโยบาย / กำกับ)	ส่วนงานต้องดำเนินการ (ระดับปฏิบัติ)	ตัวอย่างผลลัพธ์ที่คาดหวัง
<b>1. Control Environment</b> สภาพแวดล้อมการควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดนโยบาย SWU ERM</li> <li>กำหนด Zero Tolerance Risks</li> <li>กำหนดบทบาทผู้บริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารส่วนงานสื่อสารนโยบายบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากร</li> <li>ระบุ Zero Tolerance Risks เป็นความเสี่ยงบังคับใน SR-01</li> <li>แต่งตั้งคณะทำงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนงานมีโครงสร้างความรับผิดชอบชัดเจน</li> <li>บุคลากรรู้ว่าความเสี่ยงใด “ห้ามเกิด”</li> </ul>
<b>2. Risk Assessment</b> การประเมินความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดกรอบ Strategic Risk ระดับองค์กร</li> <li>กำหนดเกณฑ์ L x I และ RAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์ผลกระทบของ Strategic Risk ต่อภารกิจส่วนงาน</li> <li>ประเมินความเสี่ยง O-F-C-R-H-T ของตนเอง</li> <li>เปรียบเทียบกับ Risk Appetite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้ Risk Register ของส่วนงานที่เชื่อมกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย</li> </ul>
<b>3. Control Activities</b> กิจกรรมควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดให้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง / แผนกิจกรรมควบคุม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำ SR-02 สำหรับความเสี่ยงสูง/บังคับ</li> <li>จัดทำ SR-03 สำหรับความเสี่ยงระดับปานกลาง-ต่ำ</li> <li>เชื่อมมาตรการกับกระบวนการจริง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มาตรการควบคุมใช้ได้จริง ไม่เป็นเพียงเอกสาร</li> </ul>
<b>4. Information &amp; Communication</b> สารสนเทศและการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดให้มีระบบ RMIS เป็นศูนย์กลางข้อมูล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บันทึกข้อมูลความเสี่ยง แผน และผลการดำเนินงานใน RMIS</li> <li>สื่อสารความเสี่ยงในที่ประชุมส่วนงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลความเสี่ยงเป็นปัจจุบัน</li> <li>ผู้บริหารใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ</li> </ul>
<b>5. Monitoring Activities</b> การติดตามและประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำกับติดตามผ่าน RMIC / RMC กำหนดกรอบรายงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>รายงานผลรอบ 6 เดือน / 12 เดือน</li> <li>ประเมินระดับความเสี่ยงหลังการจัดการ</li> <li>ปรับมาตรการตามข้อเสนอแนะ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความเสี่ยงลดลงจริง</li> <li>เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงต่อเนื่อง</li> </ul>
<b>Risk Culture</b> (องค์ประกอบขวางระบบ)	ส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงระดับองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>บูรณาการความเสี่ยงกับงานประจำ</li> <li>เปิดพื้นที่แลกเปลี่ยนบทเรียนความเสี่ยง</li> <li>ไม่ปกปิดปัญหา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรกล้ารายงานความเสี่ยง</li> <li>ความเสี่ยงถูกจัดการก่อนเกิดความเสียหาย</li> </ul>

ตาราง Mapping นี้แสดงให้เห็นว่า การบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน เป็นการนำกรอบ SWU ERM และ COSO 2017 มาปฏิบัติจริงในงานประจำ โดยมหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำหนดกรอบและกำกับคุณภาพ ส่วนงานทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงในบริบทของตน เพื่อให้ระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

ภาคผนวก ข.

ตามที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้มีนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง ประกาศ ณ วันที่ 11 มีนาคม 2565 เพื่อให้ทุกส่วนงานดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และดำเนินการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน/หน่วยงาน เป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน นั้น

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒจึงได้กำหนดมาตรฐาน เกณฑ์การบริหารความเสี่ยง วิธีการ ขั้นตอน และแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนดเป็นมาตรฐานกลาง (SR 01-04) ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้กำหนด การดำเนินงานดำเนินงานตามขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

- 1) แบบฟอร์มมาตรฐาน: SR-01
- 2) ให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานดำเนินการระบุความเสี่ยง โดยต้องครอบคลุมทั้ง
  - ความเสี่ยงระดับองค์กร (Strategic Risks) ที่มหาวิทยาลัยกำหนด (เป็นความเสี่ยงบังคับ)
  - ความเสี่ยงระดับส่วนงาน ที่เกิดจากภารกิจ กระบวนการ โครงการ งบประมาณ การให้บริการ และบริบทแวดล้อมของหน่วยงาน

การระบุความเสี่ยงให้พิจารณาจาก

- 1) สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก
- 2) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและยุทธศาสตร์ของส่วนงาน
- 3) ข้อเสนอแนะจากการสอบทานการควบคุมภายในและการตรวจสอบที่ผ่านมา

#### 1. นิยามของความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์บางอย่างอาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การขาดความสามารถในการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงผลกระทบที่ตามมาได้อย่างครบถ้วน ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนในองค์กร หากความเสี่ยงส่งผลกระทบเชิงบวก จะส่งผลให้องค์กรเกิดโอกาส/ได้เปรียบ (Opportunity) หากความเสี่ยงส่งผลกระทบในเชิงลบ จะส่งผลให้องค์กรเกิดปัญหา/สูญเสีย (Problem) ในอนาคตได้

#### 2. ความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงและปัญหา

- 1) ปัญหาเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากงานประจำหรือกิจกรรมต่อเนื่องที่กำหนดไว้ของส่วนงาน โดยส่วนงานมีกระบวนการหรือการดำเนินงานแก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้ว หรือยังคงอยู่ในระหว่างการแก้ไขก็ได้
- 2) ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่ยังไม่เคยเกิด หรือมีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต ไม่แน่นอน เมื่อเกิดขึ้นมีผลกระทบต่อองค์กร ต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำหรือ ไม่ให้เกิดขึ้น

3) ความเสี่ยงในระดับยุทธศาสตร์มิได้เป็นเพียงภัยคุกคาม แต่เป็นโอกาสในการกำหนดทิศทางเป้าหมาย และการพัฒนาองค์กร โดยมหาวิทยาลัยใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

**3. ให้ทุกส่วนงานวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงครอบคลุมประเภทความเสี่ยง** โดยครอบคลุม 7 ประเภท ได้แก่ S-O-F-C-R-H-T ตามกรอบ COSO 2017

ทั้งนี้ ความเสี่ยงด้าน Strategic (S) ได้รับการบริหารในระดับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และยุทธศาสตร์ของส่วนงาน แล้ว จึงไม่นำมาวิเคราะห์ซ้ำในระดับปฏิบัติการ จึงเหลือการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ เพียง 6 ด้าน คือ

- 1) ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operational Risk)
- 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- 3) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)
- 4) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)
- 5) ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Risk)
- 6) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technology Risk)

### ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

1) แบบฟอร์มมาตรฐาน: SR-01

2) เมื่อระบุความเสี่ยงแล้ว ให้ส่วนงานประเมินระดับความเสี่ยงโดยประเมินระดับความเสี่ยงจากแนวทางและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง: หลักการพิจารณาในภาพรวมโดยทำการประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

**แนวทางและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง: หลักการพิจารณาในภาพรวมโดยทำการประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact)**

โอกาสเกิด (Likelihood: L)					
หลักการพิจารณาโอกาสเกิดในภาพรวม	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อย	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นปานกลาง	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมาก	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นสูงมาก
ระดับ	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = มาก	5 = สูงมาก
หลักการพิจารณาผลกระทบในภาพรวม	ผลกระทบ ความเสียหาย การสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แน่นอน	ผลกระทบ ความเสียหาย การสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ค่อนข้างยอมรับได้	ผลกระทบ ความเสียหาย การสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ผลกระทบ ความเสียหาย การสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ค่อนข้างยอมรับไม่ได้	ผลกระทบ ความเสียหาย การสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้แน่นอน
ผลกระทบ (Impact: I)					

## เกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง

ระดับ ผลกระทบ (Impact)	5	5x1	5x2	5x3	5x4	5x5
	4	4x1	4x2	4x3	4x4	4x5
	3	3x1	3x2	3x3	3x4	3x5
	2	2x1	2x2	2x3	2x4	2x5
	1	1x1	1x2	1x3	1x4	1x5
		1	2	3	4	5
		ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)				

## แนวทางการดำเนินงานตามระดับความเสี่ยง

สีแดง	หมายถึง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่พอรับได้/ระดับที่ยอมรับได้ (ต้องทำแผนการบริหารความเสี่ยง)
สีส้ม	หมายถึง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องการจัดความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่พอรับได้/ที่ยอมรับได้ (ต้องทำแผนการบริหารความเสี่ยง)
สีเหลือง	หมายถึง	ระดับที่พอรับได้ แต่ต้องมีมาตรการควบคุม/กิจกรรม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ หรือบริหารจัดการความเสี่ยงลดลงในระดับที่ยอมรับได้ (ต้องทำแผนกิจกรรมควบคุม)
สีเขียว	หมายถึง	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีมาตรการควบคุม/กิจกรรม ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม (ต้องทำแผนกิจกรรมควบคุม)

หากประเด็นความเสี่ยงใดตรงกับประเด็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ (Risk Appetite Statement: RAS) ต้องทำแผนการบริหารความเสี่ยง ทุกกรณี

### 3) การพิจารณาเทียบกับ Risk Appetite (RAS)

หลังจากประเมินระดับความเสี่ยง (L x I) แล้ว ให้ส่วนงาน พิจารณาเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ (Risk Appetite Statement : RAS)

กรณีความเสี่ยงตรงกับประเด็น RAS ของมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะระดับความเสี่ยงจะอยู่ในระดับใด ต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทุกกรณี

ตารางระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ (Risk Appetite Statement: RAS)  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

ระดับ	ด้านความเสี่ยง / ประเด็น	ระดับที่ยอมรับได้	คำอธิบายเชิงกำกับ
ยุทธศาสตร์ (Strategic)	1. AI Literacy and AI Governance		
	1.1) การพัฒนา AI Literacy และ AI in Practice	ปานกลาง	เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ การทดลอง และการประยุกต์ใช้ AI ในการเรียน การสอน การบริหาร และการให้บริการ โดยต้องมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ
	1.2) AI Governance และ จริยธรรมการใช้ เทคโนโลยี	ต่ำ	เนื่องจากเกี่ยวข้องกับจริยธรรม ความถูกต้อง ความเป็นส่วนตัว และความน่าเชื่อถือ จึงต้องมีแนวทางกำกับการใช้ AI ที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับกฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้อง
	2. การขับเคลื่อน Green University และความยั่งยืน (ESG)	ต่ำ	จากการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วม และมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
	3. การพัฒนา Future Skills และ Global Citizen	ปานกลาง	เพื่อยกระดับหลักสูตร การสร้างเครือข่ายระดับนานาชาติ และการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนและบุคลากรให้พร้อมต่อบริบทโลกและการแข่งขันในอนาคต
	4. โครงการ/กิจกรรม พันธกิจสัมพันธ์เพื่อสังคม	ต่ำ	โครงการหรือกิจกรรมต้องสอดคล้องกับพันธกิจและคุณค่าหลักของมหาวิทยาลัย มีการประเมินความเสี่ยงและผลกระทบต่อชุมชน สังคม และภาพลักษณ์องค์กรอย่างเป็นระบบ และต้องไม่ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสังคมอย่างมีนัยสำคัญ
	5. การลงทุนเพื่อการสร้าง วิจัย/นวัตกรรม	ปานกลาง	ยอมรับความไม่แน่นอนในกระบวนการคิด พัฒนา และต่อยอดผลงาน เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณค่าและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

ระดับ	ด้านความเสี่ยง / ประเด็น	ระดับที่ยอมรับได้	คำอธิบายเชิงกำกับ
ปฏิบัติการ (Operational Level)	1) Operational Risk (O)		
	1.1) การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง/ไม่หยุดชะงัก	ต่ำ	ต้องมีมาตรการควบคุมที่เหมาะสม และแผนรองรับความต่อเนื่องในการดำเนินงาน (Business Continuity Plan) เพื่อให้ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินต่อไป
	1.2) ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของนิสิต บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	ไม่สามารถยอมรับให้เกิดขึ้นได้	ในกรณีที่เกิดเหตุที่ส่งผลให้บุคลากรและนิสิตได้รับบาดเจ็บสาหัสหรือเป็นอันตรายจนเป็นสาเหตุให้พักการหรือเสียชีวิตภายในมหาวิทยาลัย ต้องมีมาตรการป้องกันเชิงรุกและแผนรองรับเหตุฉุกเฉินอย่างเคร่งครัด
	2) Financial Risk (F)	ต่ำ	ดำเนินงานภายใต้กรอบวินัยทางการเงิน การใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และตรวจสอบได้ รวมถึงการบริหารความเสี่ยงจากการสูญเสียทรัพย์สินหรือการลงทุนเพื่อสร้างผลตอบแทนในอนาคต
	3) Compliance Risk (C)	ไม่สามารถยอมรับให้เกิดขึ้นได้	ในกรณีที่เป็นการฝ่าฝืนหรือละเมิดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติ หรือหลักธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย
	4) Reputation Risk (R)	ต่ำมาก	ต้องบริหารเชิงรุก โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความเชื่อมั่นของสังคม รวมถึงความเสี่ยงจากสื่อและการสื่อสารออนไลน์
	5) Human Resource Risk (H)	ปานกลาง	ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา การพัฒนา การรักษามูลค่า และการทดแทนกำลังคน เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
		ต่ำมาก	ต้องมีมาตรการดูแล ส่งเสริม และป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพการเรียน การทำงาน และคุณภาพชีวิตอย่างมีนัยสำคัญ
	6) Technology & Digital Risk (T)		
	6.1) ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลสารสนเทศ	ไม่สามารถยอมรับให้เกิดขึ้นได้	ในกรณีที่มีการละเมิดความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ การรั่วไหลของข้อมูล หรือเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น ความต่อเนื่องของการดำเนินงาน และการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
6.2) การใช้และพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ระบบดิจิทัล และ AI	ปานกลาง	เพื่อสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรม และการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทั้งนี้ต้องดำเนินการภายใต้กรอบการกำกับดูแล (Governance) ที่ชัดเจน มีนโยบาย แนวปฏิบัติ มาตรการควบคุม และการติดตามประเมินผลอย่างเหมาะสม เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีเป็นไปอย่างปลอดภัย มีจริยธรรม และสอดคล้องกับกฎหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย	

### หมายเหตุ

S หมายถึง ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O หมายถึง ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F หมายถึง ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C หมายถึง ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)
R หมายถึง ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)	
H หมายถึง ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Risk)	T หมายถึง ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี

### ขั้นตอนที่ 3 การจัดการความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม (Risk Response & Control Activities)

1) แบบฟอร์มมาตรฐาน: SR-02 และ SR-03

2) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (SR-02)

ให้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในกรณีนี้ที่

- ความเสี่ยงอยู่ในระดับ สูงมาก (Extremely High) หรือสูง (High)
- หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในกลุ่มระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของมหาวิทยาลัย (Risk Appetite (RAS)) / ระดับความเสี่ยงที่ไม่ยอมรับให้เกิดขึ้น (Zero Tolerance) / ความเสี่ยงบังคับของมหาวิทยาลัย (Mandatory Risks)

หมายเหตุ ความเสี่ยงบังคับของมหาวิทยาลัย (Mandatory Risks) ประกอบด้วย

**ประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 3 ประเด็น คือ**

1) S1: การขาดความพร้อมด้าน AI Literacy และ AI Governance

2) S2: การได้รับการยอมรับและการจัดอันดับด้านความยั่งยืนในระดับนานาชาติ (UI Green

Metric Ranking)

3) S3: การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการ Future Skills เพื่อสร้าง

บัณฑิต

**ประเด็นความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ (Operation Risk) 3 ประเด็น คือ**

1) ความปลอดภัย (Safety)

ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชีวิต สุขภาพกาย สุขภาพจิต และความปลอดภัยของนิสิต บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงอุบัติเหตุ เหตุฉุกเฉิน และภัยคุกคามร้ายแรงทุกประเภท

2) จริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethics & Governance)

ความเสี่ยงด้านการทุจริต การขัดกันแห่งผลประโยชน์ การละเมิดจริยธรรม การใช้อำนาจโดยมิชอบ และการไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล

3) ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลสารสนเทศ

ความเสี่ยงจากการโจมตีทางไซเบอร์ การรั่วไหลของข้อมูล การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล และความล้มเหลวของระบบสารสนเทศที่กระทบต่อภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย

### องค์ประกอบแผนบริหารความเสี่ยงต้องระบุอย่างชัดเจน

- สาเหตุของความเสี่ยงและแนวทางจัดการ
- มาตรการควบคุมเชิงป้องกัน/แก้ไข
- ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และทรัพยากร
- เป้าหมายระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)  
หมายถึง ค่าเป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ส่วนงานยอมรับให้เกิดขึ้นได้ และส่วนงานยังบรรลุเป้าหมายองค์กรที่ตั้งไว้ ต้องระบุค่าเป้าหมายเป็นจำนวน (Amount) วัตถุประสงค์ปีงบประมาณ (รอบ 12 เดือน)
- ตัวชี้วัดเตือนภัย (Leading KRIs)  
เป็นตัวชี้วัดสำหรับติดตามการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในประเด็นความเสี่ยงที่ส่วนงานกำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุตามค่าเป้าหมายระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (ข้อที่ 1) ทั้งนี้ ต้องมีการติดตามผลเป็นระยะ เช่น ไตรมาส และสามารถปรับมาตรการเพิ่มเติมก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย หรืออาจไม่บรรลุค่าเป้าหมายระดับความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยตัวชี้วัดต้องวัดได้ชัดเจน เป็นจำนวน (Amount) หรือค่าตัวเลขที่สามารถเปรียบเทียบได้ มหาวิทยาลัยติดตามผลประเมินรอบ 6 เดือน

ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อเตือนภัย (Leading KRIs) และกำหนดเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) ต้องสามารถวัดคุณค่าได้ 2 เรื่อง คือ 1. โอกาสที่หายไป และ 2. ความสูญเสียที่เกิดขึ้น โดยต้องระบุค่าเป้าหมายเป็นจำนวน (Amount)

### 3) การจัดทำแผนกิจกรรมควบคุม (SR-03)

กรณีความเสี่ยงอยู่ในระดับ

- ปานกลาง (Medium) หรือ
- ต่ำ (Low)

ให้จัดทำแผนกิจกรรมควบคุม โดยมุ่งเน้นการป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มระดับ และควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### ขั้นตอนที่ 4 การติดตาม ประเมินผล และรายงานผล (Monitoring & Reporting)

#### 1) แบบฟอร์มมาตรฐาน: SR-04

ให้ส่วนงานติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะ และรายงานผลผ่านระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย โดยแบ่งรอบการรายงาน ดังนี้

#### 2) การรายงานผลรอบที่ 1 (SR-04.1)

ระยะเวลา: 1 ตุลาคม 2569 – 31 มีนาคม 2570

#### 3) การรายงานผลรอบที่ 2 (SR-04.2)

ระยะเวลา: 1 เมษายน 2570 – 30 กันยายน 2570

### การประเมินผลหลังการจัดการความเสี่ยง ให้

- 1) การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิด x ผลกระทบ) หลังการบริหารจัดการความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน
  - 1.1) ควรทบทวนระดับความเสี่ยงโดยประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ รวมถึงบริบทปัจจุบันที่เกิดขึ้น ทั้งรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน
  - 1.2) หากประเด็นความเสี่ยงบริหารจัดการแล้วไม่มีเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้นให้ประเมินระดับความเสี่ยงและโอกาสเกิดลดลง
  - 1.3) ทุกส่วนงานควรประเมินคุณค่าที่เกิดขึ้น รวมถึงแนวทางการปรับไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในปีถัดไป

### ระบบและ การใช้แบบฟอร์มมาตรฐาน (SR 01-04)

ให้ทุกส่วนงานส่งแผนบริหารความเสี่ยง/แผนกิจกรรมควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ต่อมหาวิทยาลัย ภายในวันที่ 14 สิงหาคม 2569

- ใช้แบบฟอร์ม SR-01 / SR-02 / SR-03 / SR-04 เป็นมาตรฐานกลาง
- บันทึกข้อมูลผ่าน ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMIS) ได้ที่ <https://riskmanagement.swu.ac.th/rmmanual>
- ดำเนินการตามรอบระยะเวลาและขั้นตอนที่มหาวิทยาลัยกำหนดอย่างเคร่งครัด

### หมายเหตุเชิงกำกับ

มาตรฐาน SR 01-04 ฉบับนี้ เป็นกลไกสำคัญในการบูรณาการ SWU ERM + Risk Appetite + Internal Control + COSO 2017 เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นระบบใช้ได้จริง ตรวจสอบได้ และเกิดผลอย่างยั่งยืน