



แผนการบริหารความเสี่ยง สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงานนครพิงค์  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

# นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่คำนึงถึง การบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงความยั่งยืน (Sustainability) และการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง (Business Continuity) จึงมีนโยบายส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรทั้งระดับมหาวิทยาลัย และระดับส่วนงาน เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้มหาวิทยาลัย เกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานมหาวิทยาลัยจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

01

ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งมหาวิทยาลัยและทุกระดับ โดยครอบคลุมความเสี่ยงสำคัญในทุกปัจจัยเสี่ยงและทุกพันธกิจ

02

สร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐานสากล และสามารถนำผลของการบริหารความเสี่ยง เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ในการดำเนินงาน และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถประเมินผล และควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

03

ส่งเสริมให้ทุกส่วนงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และรายงานผลต่อมหาวิทยาลัย

04

การบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นการกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ และให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และสามารถปรับให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

## วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณค่าและยั่งยืน
2. เพื่อบรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่สำคัญของมหาวิทยาลัยอย่างมีคุณภาพ ทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต ด้วยการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล
3. เพื่อลดความสูญเสียชีวิตและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เกินกว่าระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ทั้งในด้านการดำเนินงาน ด้านยุทธศาสตร์ ด้านชื่อเสียง ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ด้านการเงิน และด้านกฎระเบียบ

ขอบเขตการบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมความเสี่ยง 5 ด้านประกอบด้วย

ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategy Risk)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operation Risk)

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)

ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)

**แผนการบริหารความเสี่ยง สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงานนครพิงค์  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565**

ประเภทความเสี่ยง: ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy Risk)		
ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
1. กลยุทธ์ไม่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง	1. ทวนสอบการกำหนดกลยุทธ์เทียบกับเป้าหมาย	งานประกันคุณภาพ
	2. วิเคราะห์ Gap Analysis	
	3. ทบทวน/ปรับปรุงกลยุทธ์ เป้าหมายของตัวชี้วัด รวมทั้งพิจารณาปรับแผนปฏิบัติประจำปีเมื่อสถานการณ์ภายในหรือภายนอกเปลี่ยนไป	
2. ความไม่คล่องตัวในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Lack of Agility)	1. สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ให้เกิดความคล่องตัวที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ CMU Excellence Management System	ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายวิจัยและพัฒนานวัตกรรม และงานพัฒนาธุรกิจ
	2. สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการบูรณาการองค์ความรู้ ในการจัดการศึกษา วิจัย และนวัตกรรม ผ่านการสร้างแพลตฟอร์มที่เหมาะสม	
	3. การทบทวนกระบวนการทำงานและลดขั้นตอนการทำงาน (Work process)	
	4. ส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกับภาคเอกชน	
	5. ปรับปรุงกฎระเบียบให้ให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงสุด	
3. บุคลากรขาดทักษะ สมรรถนะ ที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์	1. การกำหนดสมรรถนะของบุคลากร (Core Competency, Functional Competency)	งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล
	2. การสรรหาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง	
	3. การพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	
	4. การพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร/ตำแหน่งที่สูงขึ้น	
	5. การส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันที่ดีต่อองค์กร	
	6. แผนการรักษาทรัพยากรบุคคล	

**ประเภทความเสี่ยง: ด้านปฏิบัติงาน (Operation Risk)**

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
1. การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ระลอกใหม่ ๆ	1. พัฒนาการวิจัยและการให้บริการวิชาการ Online รวมถึงหลักสูตรการอบรม Online 2. ฉีดวัคซีนให้กับบุคลากร นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทั่วถึง 3. ใช้มาตรการการป้องกันอย่างเข้มงวด ได้แก่ เว้นระยะห่าง (Social Distancing) สวมหน้ากากอนามัย เจลแอลกอฮอล์ล้างมือ ระบบคัดกรองวัดอุณหภูมิ ใช้แอปไทยชนะ (มาตรการ DMHTT) 4. จัดเตรียมการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่บ้าน 5. จัดเตรียมอุปกรณ์ ฆ่าเชื้อ อบไอโซนให้พร้อมใช้งานทันที	ฝ่ายบริการวิชาการ ฝ่ายวิจัย และพัฒนานวัตกรรม และ ฝ่ายอำนวยการ
2. ความไม่พร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน และระบบฐานข้อมูลของระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ	1. จัดทำระบบสำรองข้อมูล กำหนดติดตั้งระบบเครือข่าย และระบบสารสนเทศให้พร้อมรับกรณีฉุกเฉิน 2. บูรณาการข้อมูลและบริหารจัดการองค์รวม เพื่อให้เกิดความพร้อมของข้อมูลแบบหนึ่งเดียว (Single Data Base) เพื่อให้ สามารถใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ 3. จัดทำแผนความต่อเนื่องการให้บริการระบบเครือข่ายและระบบสารสนเทศและทบทวนปรับปรุงแผนสำรองกรณีฉุกเฉินอย่างสม่ำเสมอ ACP Plan (Academic Continuity Plan) 4. พัฒนาความรู้ของบุคลากรให้มีความชำนาญการในการจัดการระบบเครือข่ายและระบบฐานข้อมูล 5. สำรองอุปกรณ์ระบบเครือข่ายและระบบฐานข้อมูลหรือจัดหาอุปกรณ์ทดแทนเพื่อทำงานทดแทนอุปกรณ์ที่เสียหาย	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Attack)	1. ดำเนินการทดสอบระบบความปลอดภัยด้วยการทดสอบการเจาะระบบ (Penetration test) ที่ครอบคลุมช่องโหว่ของระบบโครงสร้างพื้นฐาน ระบบ Wi-Fi ระบบแอปพลิเคชัน ทั้งเว็บและโมบายแอปพลิเคชัน 2. ให้มีอุปกรณ์สำหรับตรวจสอบป้องกันภัยจากคุกคามทางด้านไซเบอร์รวมถึงการบำรุงดูแลรักษาอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้มีประสิทธิภาพ 3. สร้างความตระหนักรู้ภัย Cyber มีการแจ้งข่าวสารให้ความรู้แก่ผู้บริหารระบบเครือข่ายและผู้ใช้งานในทุกช่องทาง 4. ทดสอบการลงด้วยภัยไซเบอร์ เพื่อติดตามตรวจสอบองค์ความรู้ผู้ใช้งาน และวางแนวทางในการให้ความรู้และป้องกันการเกิดเหตุละเมิด 5. การจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินในกรณีที่ระบบเกิดความเสียหาย (Academic Continuity Plan: ACP) 6. จัดให้มีศูนย์เฝ้าระวังความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Security Operation Center: SOC) เพื่อให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยมีการป้องกันภัยที่เข้มแข็ง สามารถตรวจจับภัยคุกคามทางไซเบอร์ได้ทันการณ์ และสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว 7. ดำเนินการทดสอบระบบความปลอดภัยด้วยการทดสอบการเจาะระบบ (Penetration test) ที่ครอบคลุมช่องโหว่ของระบบโครงสร้างพื้นฐาน ระบบ Wi-Fi ระบบแอปพลิเคชัน ทั้งเว็บและโมบายแอปพลิเคชัน	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

**ประเภทความเสี่ยง: ด้านการเงิน (Financial Risk)**

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
1. ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่ายที่จะกระทบกับเงินสะสมและแผนการลงทุนใหม่ๆ	1. สร้างแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล	ฝ่ายบริการวิชาการ และฝ่ายวิจัยและพัฒนานวัตกรรม
	2. ติดตามตัวชี้วัด (KRI) อย่างสม่ำเสมอ	
	3. มาตรการลดรายจ่ายโดยยังคงคุณภาพ	
	4. กำหนดแนวทางการบริหารจัดการเงินสะสมของมหาวิทยาลัย	
	5. สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการบูรณาการองค์ความรู้ในการจัดการศึกษา วิจัย และนวัตกรรม ผ่านการสร้างแพลตฟอร์มที่เหมาะสม	
	6. ส่งเสริมการนำผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่มีผลกระทบสูง ไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาที่ยั่งยืน	
	7. ประเมินและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถสร้างรายได้	
	8. ทบทวนหลักสูตร/โครงการเดิมที่ไม่คุ้มทุน	
	9. การจัดทำ Financial Projection (เพิ่มเติมตามข้อคิดเห็นของคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง)	

**ประเภทความเสี่ยง: ด้าน กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)**

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
1.การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง การละเมิด จริยธรรมทางสังคมและ/หรือการทุจริตในหน้าที่	1.พัฒนาระบบการรับซื้อร่องเรียนและการจัดการซื้อร่องเรียน	งานการเงินและบัญชี และงานนิติกรรม
	2.มีการตรวจสอบภายในและรายงานผลอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ	
	3.เพิ่มมาตรการควบคุมภายในและใช้เทคโนโลยีในการจัดการทางการเงินเพื่อความถูกต้อง	
	4.อบรมสัมมนาข้อกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่ผิดพลาดบ่อย ๆ พร้อมมีช่องทางให้คำปรึกษา	
	5.มีระบบการตักเตือน ลงโทษที่เหมาะสม	
2.การไม่ดำเนินการลงโทษหรือปกปิดการกระทำผิด	1.พัฒนาระบบการรับซื้อร่องเรียนและการจัดการซื้อร่องเรียน	งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล และงานนิติกรรม
	2.สถาบันกำหนดมาตรการ/กฎระเบียบ/ข้อบังคับที่ชัดเจน	
	3.จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่สำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน	

**ประเภทความเสี่ยง: ด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)**

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
<p>1.ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย (Corporate Image) เสียหายหรือถูกลดทอนความน่าเชื่อถือ</p>	<p>1.ศึกษาสถานการณ์ปัญหา การสำรวจ ทศนคติของกลุ่มเป้าหมาย การจัดตั้งทีมงาน กำหนด ผู้ให้ข้อมูลและการเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้บริหาร โดย เมื่อเกิดภาวะวิกฤต สามารถแก้ไขปัญหามาให้ตรงจุด รวมทั้งหาขอบเขตความเสียหาย จำกัดขอบเขตและควบคุมความเสียหายไม่ให้ขยายวงกว้างขึ้น ผู้บริหารขององค์กรต้องตามตัวได้ แสดงความรับผิดชอบอย่าง จริงใจ รับผิดชอบต่อเหตุที่เกิดขึ้นและมีความพร้อมที่จะสื่อสาร ข้อมูลไปยังกลุ่มเป้าหมาย</p>	<p>งานประชาสัมพันธ์</p>
	<p>2.ฝ่ายประชาสัมพันธ์รวบรวมข้อมูลครบถ้วน รับฟังกระแสสังคมเกี่ยวกับเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้น หากเกิดจากความผิดพลาดขององค์กร รับผิดชอบต่อสังคม พร้อมทั้งชี้แจงและแก้ไขปัญหาด้วยความจริงใจ</p>	
	<p>3.กำหนดผู้แถลงข่าวหรือผู้ให้ข้อมูลขององค์กรอย่างชัดเจนโดยผู้บริหารขององค์กร และกำหนดผู้แถลงข่าวหรือผู้ให้ข้อมูลสำรองกรณีผู้แถลงข่าวหรือผู้ให้ข้อมูลหลักติดภารกิจ มีการจัดอบรม Media Training ซึ่งเป็นการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการกับสื่อมวลชนเพื่อเป็นการ เตรียมความพร้อมให้แก่ผู้บริหารในการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตการรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ การเผชิญหน้า และการให้สัมภาษณ์ต่อสื่อมวลชน</p>	
	<p>4.ในภาวะวิกฤต องค์กรมีการสื่อสารกับพนักงาน ในองค์กรโดยใช้ Social media ได้แก่ Line และ Facebook เนื่องจากมีความรวดเร็ว ด้วยการสร้างกลุ่มเพื่อสื่อสารระหว่างผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้องตลอดจนพนักงานในองค์กรในการแก้ไขปัญหาวิกฤต รวมทั้งใช้การจัดประชุมเพื่อให้หัวหน้าฝ่ายนำข้อมูลไปสื่อสารกับพนักงานในแต่ละฝ่ายให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน</p>	
	<p>5.ใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตขององค์กร ผ่านสื่อที่องค์กรมีเนื่องจากเป็นสื่อที่ สามารถควบคุมได้ โดยสื่อสารเกี่ยวกับแถลงการณ์ที่เป็น ทางการขององค์กร รวมถึงประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสังคม ออนไลน์เนื่องจากมีความรวดเร็ว ได้แก่ Facebook สื่อมวลชนและขององค์กร, twitter, Line ตลอดจนสื่อบุคคล ได้แก่ ผู้บริหารของ องค์กรหรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในเหตุการณ์วิกฤตและทราบข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นดีที่สุด และพนักงานขององค์กร นอกจากนี้อาจมีการประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อมวลชน ได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ รวมทั้งหนังสือพิมพ์ ทั้งแบบสิ่งพิมพ์และออนไลน์โดยประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ แถลงการณ์ขององค์กรผ่านสื่อมวลชนในลักษณะเฉพาะเจาะจง ในขณะที่เดียวกันอาจมีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อมวลชนในลักษณะของการจัดแถลงข่าว</p>	
	<p>6.ประชาสัมพันธ์เพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรหลังจากเกิดภาวะวิกฤต ด้วยการจัดกิจกรรม Event การจัดทำโครงการ CSR หรือจัดทำ Campaign ต่าง ๆ รวมถึงสื่อสารในประเด็นที่แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญขององค์กร ตลอดจนสื่อสารเรื่องที่ดีขององค์กรไปยังกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง โดยในการสื่อสารจะต้องเว้นระยะเวลาหลังจากเหตุวิกฤตให้เหมาะสม ในขณะเดียวกันก็ควรมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชนอย่างสม่ำเสมอ</p>	