

รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ครั้งที่ 1/2567

วันพฤหัสบดีที่ 15 สิงหาคม 2567 เวลา 13.30 – 16.30 น.

ณ ห้องประชุมสารนิเทศ 1 อาคารบริหาร ชั้น 4 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ผู้เข้าประชุมในห้องประชุม

- | | |
|--|------------------|
| 1. ดร.ศิริ การเจริญดี | ประธานกรรมการ |
| 2. นายนันทพล นิมสมบุญ | กรรมการ |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.ปราณี สังขะตะวรรณ | กรรมการ |
| 4. รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์ แผน เทคโนโลยีดิจิทัลและทรัพยากรบุคคล
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธนศักดิ์ สายจำปา) | เลขานุการ |
| 5. ผู้อำนวยการกองแผนงาน
(นางสาวภทรรณ อักษร) | ผู้ช่วยเลขานุการ |

ผู้เข้าประชุม

- | | |
|-----------------------------|------------------------------------|
| 1. นางนัฐวี มากคำ | หัวหน้างานแผนยุทธศาสตร์ |
| 2. นายศุภพล มงคลเจริญพันธุ์ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน |
| 3. นางสาวธนาภรณ์ ทองคุณ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน |

เริ่มประชุมเวลา 13.30 น.

ประธานกล่าวเปิดการประชุม และให้เริ่มการประชุมตามระเบียบวาระการประชุม

ระเบียบวาระที่ 1 เรื่องประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

วาระที่ 1.1 งานด้านการบริหารความเสี่ยงที่รับผิดชอบดำเนินการโดยกองแผนงาน

ประธาน (ดร.ศิริ การเจริญดี) กล่าวต่อที่ประชุมในเรื่องที่เกี่ยวกับงานการบริหารความเสี่ยงชุดมหาวิทยาลัย ถูกกำหนดเป็นภาระงานตามโครงสร้างของกองแผนงาน ที่เป็นหน่วยสนับสนุนกลางของมหาวิทยาลัย โดยมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดแผน จัดทำแผน บริหารและกำกับติดตามแผนและผลการดำเนินงานจากทุกหน่วยงาน ในส่วนของงานบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยจึงได้มีการจัดตั้งหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงเป็นการเฉพาะ

มติ ที่ประชุมรับทราบ

ระเบียบวาระที่ 2 เรื่องแจ้งเพื่อทราบ

วาระที่ 2.1 คำสั่งสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ 7/2567 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

เลขานุการ (รองศาสตราจารย์ ดร.ธนศักดิ์ สายจำปา รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์ แผนเทคโนโลยีดิจิทัลและทรัพยากรบุคคล) แจ้งที่ประชุมทราบคำสั่งสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ 7/2567 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ลงวันที่ 10 กรกฎาคม 2567 มีองค์ประกอบคณะกรรมการฯ ดังนี้

- | | |
|--|------------------|
| 1. ดร.ศิริ การเจริญดี | ประธานกรรมการ |
| 2. นายนนทพล นิยมสมบูรณ์ | กรรมการ |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.ปราณี สังขะตะวรรณ | กรรมการ |
| 4. รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์ แผน เทคโนโลยีดิจิทัลและทรัพยากรบุคคล เลขานุการ | |
| 5. ผู้อำนวยการกองแผนงาน | ผู้ช่วยเลขานุการ |

โดยให้ประธานกรรมการ ตาม (1) มีวาระการดำรงตำแหน่งตลอดระยะเวลาที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตาม (2) ถึง (3) มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสามปี และอาจได้รับการแต่งตั้งใหม่อีกได้ ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีอำนาจและหน้าที่ตามกำหนดไว้ในข้อ 10 แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2564

(รายละเอียดตามเอกสารประกอบวาระการประชุมที่ 2.1)

มติ ที่ประชุมรับทราบ

วาระที่ 2.2 รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 รอบ 9 เดือน (ต.ค.66 – มิ.ย.67)¹

เลขานุการ (รองศาสตราจารย์ ดร.ธนศักดิ์ สายจำปา รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์ แผนเทคโนโลยีดิจิทัลและทรัพยากรบุคคล) เสนอที่ประชุมพิจารณารายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 รอบ 9 เดือน (ต.ค.66 – มิ.ย.67) สำหรับการรายงานผลการดำเนินงานฯ รอบ 9 เดือน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ที่ประชุมรับทราบความก้าวหน้าการดำเนินการเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง รวมถึงขอรับฟังข้อสังเกตและข้อเสนอแนะจากที่ประชุมเพื่อนำสู่การปรับปรุงต่อไป สรุปการนำเสนอ ดังนี้

- องค์ประกอบของการรายงาน : แบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 : สรุปผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของ มสธ.

¹ ที่ประชุมให้ย้ายวาระจากเดิม 4.2 เป็น 2.2

ส่วนที่ 2 : สรุปผลการดำเนินงาน จำแนกตามมาตรการ/ กิจกรรมควบคุม ประเด็นความเสี่ยง และสถานะการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 (รอบ 9 เดือน)

ส่วนที่ 3 : หลักเกณฑ์การประเมินตามหลักเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบความรุนแรง (Impact)

สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

● **การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ มสธ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 :** ดำเนินการภายใต้หลักการที่สำคัญ ดังนี้

- เป็นไปตามกรอบ/เงื่อนไข/ ข้อกำหนดของกรมบัญชีกลาง และ COSO
- ให้ความสำคัญจัดการความเสี่ยงตามความจำเป็นเร่งด่วน โดยอันดับที่ 1 ประเด็นความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operation Risk) และอันดับ 2 ประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ทบทวนการเขียนประเด็นความเสี่ยงให้ตรงประเด็น กระชับ และชัดเจนยิ่งขึ้น
- มีการรวบรวมบางประเด็นให้น้อยลงแต่ครอบคลุม เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามความจำเป็นเร่งด่วนอย่างแท้จริง
- มีการเขียนคำนิยาม/ความหมาย/ความสำเร็จของแต่ละมาตรการ / กิจกรรมควบคุม เพื่อให้หน่วยปฏิบัติสามารถอ่านและเข้าใจง่ายโดยไม่ต้องตีความ

● **การถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สู่หน่วยงานและกำกับ ติดตาม :** มีการดำเนินการดังนี้

- จัดประชุมชี้แจงการถ่ายทอดการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ระดับมหาวิทยาลัยสู่ระดับหน่วยงาน
- กำหนดเป็นตัวชี้วัดในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณระดับหน่วยงาน
- กำกับ ติดตาม ผลการดำเนินงานระดับมหาวิทยาลัยผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ที่มีอธิการบดีเป็นประธาน จัดประชุมคณะกรรมการเพื่อรายงานความก้าวหน้า และให้ข้อเสนอแนะ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
- กำกับ ติดตาม ผลการดำเนินงานระดับหน่วยงานผ่านคณะทำงานเฉพาะด้านฯ ซึ่งมีรองอธิการบดีเป็นประธาน จัดประชุมหน่วยงานในกำกับ เพื่อรายงานความก้าวหน้า และให้ข้อเสนอแนะ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
- หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานผ่านตัวชี้วัด ในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในระบบ e-Performance และแนบหลักฐานการดำเนินงาน

ส่วนที่ 1 : สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ มสธ. รอบ 9 เดือน (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567) สรุปได้ดังนี้

1. ผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรการ / กิจกรรม ทั้ง 16 ข้อ มีความก้าวหน้าอยู่ที่ร้อยละ 61.35
2. ผลการควบคุมความเสี่ยง โดยการประเมิน (L x I) เปรียบเทียบก่อนและหลังดำเนินงานตามมาตรการ / กิจกรรมควบคุม มีดังนี้
 - **ลดลงแต่ยังอยู่ในระดับสูง** 2 ประเด็น คือ R1.1 การใช้เทคโนโลยีจัดการห่วงโซ่อุปทานที่เป็นระบบงานสำคัญของมหาวิทยาลัย , R1.4 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างรองรับระบบงานสำคัญยังล่าช้า
 - **ลดลงและอยู่ในระดับน้อย** 1 ประเด็น คือ R-1.3 การทำให้เกิดการปฏิบัติตามกติกาอย่างจริงจัง
 - **ไม่ลดลง (เท่าเดิม) และยังอยู่ในระดับสูงมาก** 1 ประเด็น คือ R2 ความมั่นคงทางการเงินในระยะยาวและการควบคุมต้นทุนการดำเนินงานของพันธกิจต่าง ๆ
 - **ไม่ลดลง (เท่าเดิม) และยังอยู่ในระดับสูง** 1 ประเด็น คือ R6 การดูแลรักษาความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
 - **ยังไม่สามารถประเมิน / เปรียบเทียบได้** 3 ประเด็น คือ R-1.4 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างรองรับระบบงานสำคัญยังล่าช้า , R 3.1 การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 , R 3.2 การปรับบทบาทมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม

ส่วนที่ 2 : สรุปผลการดำเนินงาน จำแนกตามมาตรการ/ กิจกรรมควบคุม ประเด็นความเสี่ยง และสถานะการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 (รอบ 9 เดือน)

2.1 สรุปผลการดำเนินงานจำแนกตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุม ประเด็นความเสี่ยง และสถานะการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 (รอบ 9 เดือน) ดังนี้

1. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรการ / กิจกรรม ของประเด็นความเสี่ยงทั้ง 6 ข้อ มีความก้าวหน้าอยู่ที่ร้อยละ 61.35
2. ประเด็นความเสี่ยงที่มีความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามมาตรการ / กิจกรรมควบคุม มีดังนี้
 - **มากที่สุด** คือ R-4 การบังคับใช้กฎ ระเบียบในการปฏิบัติงานยังไม่จริงจัง และถูกต้อง มีจำนวน 2 มาตรการ ดำเนินการได้ร้อยละ 80
 - **รองลงมา** คือ R-3 ความสามารถในการรับมือ ฟื้นฟู และสร้างสรรค์ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ มีจำนวน 3 มาตรการ ดำเนินการได้ร้อยละ 78.75 ส่วน R-2 ความมั่นคงทางการเงินในระยะยาวและการควบคุมต้นทุนการดำเนินงานของพันธกิจต่าง ๆ และ R-6 การดูแลรักษาความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย มีอย่างละ 2 มาตรการ สามารถดำเนินการได้ ร้อยละ 65 เท่ากัน

- **น้อยที่สุด** คือ R-5 ความไม่พร้อมของระบบ IT และรองรับภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีจำนวน 3 มาตรการ ดำเนินการได้ร้อยละ 23.24

2.2 สรุป : มาตรการที่มีความก้าวหน้าน้อย หรือยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

(*สรุปเฉพาะบางมาตรการที่มีผลดำเนินการน้อยกว่าเป้าหมายที่กำหนด มีผลความก้าวหน้าไม่เกินร้อยละ 50 เท่านั้น) ดังนี้

มาตรการที่*	คำอธิบาย/สรุปผลการดำเนินการ
มาตรการที่ 1.2	จัดทำแผนอัตรากำลังคนและแผนพัฒนาบุคลากร ให้เกิดความสมดุลกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ดำเนินการได้ร้อยละ 20 สรุปการดำเนินการแล้ว ดังนี้ - แผนอัตรากำลังแล้วเสร็จ คงเหลือในส่วนของแผนพัฒนาบุคลากร และแผนการสืบทอดตำแหน่งที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน โดยจะเสนอ (ร่าง) แผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ต่อที่ประชุมที่เกี่ยวข้องภายในเดือนสิงหาคม 2567 ในส่วนของแผนการสืบทอดตำแหน่งมีการแต่งตั้งคณะทำงานฯ และอยู่ระหว่างประชุมหารือร่วมกันเพื่อจัดทำ (ร่าง) แผนฯ ต่อไป
มาตรการที่ 2.1	จัดทำ Financial Projection เพื่อคาดการณ์เกี่ยวกับสถานการณ์การเงินในอนาคตขององค์กร ดำเนินการได้ร้อยละ 50 : สรุปการดำเนินการแล้ว ดังนี้ - การจัดทำกรรวบรวมข้อมูลทางการเงินปัจจุบันและในอดีตวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการเงินของมหาวิทยาลัย และจัดทำแผนการประมาณการรายได้ และกระแสเงินสด ในอนาคตของมหาวิทยาลัย (Financial Projection) - คงเหลือจัดทำการคาดการณ์คำนวณการเงินคงคลังเพื่อตรวจสอบสถานะการดำเนินของมหาวิทยาลัยต่อเผชิญหน้าปัญหาการเงินและกำหนดตัวชี้ทางการเงินเพื่อคาดการณ์และประเมินประสิทธิภาพของ Financial Projection เพื่อติดตามและจัดทำรายงานฯ เสนอที่ประชุมที่เกี่ยวข้องต่อไป
มาตรการที่ 5.1	เร่งรัดปรับปรุงระบบสารสนเทศกลางให้เป็นไปตามเป้าหมาย ดำเนินการได้ร้อยละ 20 สรุปการดำเนินการแล้ว ดังนี้ - ระบบสารสนเทศที่มหาวิทยาลัยพัฒนาเอง ยังเปิดใช้ระบบฯ ไม่ถึงร้อยละ 100 - ระบบที่ Outsource ส่วนใหญ่อยู่ระหว่างดำเนินการ เปิดใช้ระบบฯ น้อยกว่าร้อยละ 50 - ปัญหา/อุปสรรค : พบว่า ความต้องการของการพัฒนาระบบสารสนเทศกลางของมหาวิทยาลัย มีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยอธิการบดีมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายที่กำกับดูแลในเรื่องดังกล่าวไปหารือ / ทบทวน การพัฒนาระบบสารสนเทศกลาง ให้เกิดความชัดเจนและเหมาะสมต่อไป

มาตรการที่*	คำอธิบาย/สรุปผลการดำเนินการ
มาตรการที่ 5.2	การบริหาร ICT ของมหาวิทยาลัยยังไม่เกิดความต่อเนื่อง ดำเนินการได้ร้อยละ 30 สรุปการดำเนินการแล้ว ดังนี้ - จัดทำแผนความต่อเนื่อง (Academic Continuity Plan : ACP) เสนอรองอธิการบดีที่กำลังดูแลเรียบร้อยแล้ว - สำหรับการดำเนินการออกแบบกระบวนการทางเทคโนโลยีในการสำรองและกู้คืนข้อมูลสารสนเทศของมหาวิทยาลัย ให้สามารถพิจารณาความเชื่อมโยงของระบบได้ และสามารถกู้คืนข้อมูลสารสนเทศ หากเกิดความไม่พร้อมในการใช้งานขึ้น โดยการออกแบบดังกล่าวต้องรายงานต่อรองอธิการบดีที่กำลังดูแล รวมถึงแนวปฏิบัติในการสำรองและกู้คืนข้อมูลสารสนเทศของมหาวิทยาลัย
มาตรการที่ 5.3	จัดทำแผนป้องกันภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber-Attack) ดำเนินการได้ร้อยละ 20 สรุปการดำเนินการแล้ว ดังนี้ - จัดทำ (ร่าง) นโยบายการใช้คุกกีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช แล้ว - มีการพัฒนาบุคลากรรวมถึงสร้างความตระหนักรู้ในการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 โดยพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ทางด้านการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลของมหาวิทยาลัย (Privacy Notice) และแนวปฏิบัติในการใช้งานคุกกี้ (Cookies) เสนอรองอธิการบดีที่กำลัง

ส่วนที่ 3 การประเมินตามหลักเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบความรุนแรง (Impact) สรุปได้ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยง		โอกาส		ผลกระทบ	
		ก่อน	หลัง	ก่อน	หลัง
R-1 ระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญไม่สนับสนุนเป้าหมายของมหาวิทยาลัย					
	R-1.1 การใช้เทคโนโลยีจัดการห่วงโซ่อุปทานที่เป็นระบบงานสำคัญของมหาวิทยาลัย	5	4	4	4
	R-1.2 การบริหารและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความจำเป็นของมหาวิทยาลัย	5	4	4	2
	R-1.3 การทำให้เกิดการปฏิบัติตามอย่างจริงจัง	3	3	3	1
	R-1.4 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างรองรับระบบงานสำคัญยังล่าช้า	N/A	3	N/A	5
R-2 ความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว และการควบคุมต้นทุนการดำเนินงานของพันธกิจต่าง ๆ		5	5	5	5
R-3 ความสามารถในการรับมือ พันตัว และสร้างสรรค์ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ					
	R-3.1 การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21	2	1	3	รอผลฯ รอบ 12 เดือน
	R-3.2 การปรับบทบาทมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม	3	2	4	4

ประเด็นความเสี่ยง	โอกาส		ผลกระทบ	
	ก่อน	หลัง	ก่อน	หลัง
R-4 การบังคับใช้กฎ ระเบียบ ไม่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนเชิงยุทธศาสตร์	3	5	3	รอผลฯ รอบ12 เดือน
R-5 ความไม่พร้อมของระบบ IT และรองรับภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	1	2	5	3
R-6 การถูกลดทอนความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	4	4	3	3

ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. เป้าหมายหรือแนวทางในบางประเด็นที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนา มสธ. ต่าง ๆ รวมถึงแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ที่มีการถ่ายทอดมายังหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น การพัฒนาระบบสารสนเทศกลางของ มสธ. / การพัฒนา Micro-Credential / การพัฒนาระบบคลังหน่วยกิต เป็นต้น จากสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง และข้อจำกัดด้านงบประมาณของมหาวิทยาลัย ดังนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรมีการหารือและทบทวนเป้าหมายหรือแนวทางดังกล่าว ให้เหมาะสมกับการบริหารมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน

2. การผลักดันการนำรายงานการคิดต้นทุนต่อหลักสูตร ไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม ภายหลังจากเสนอต่ออธิการบดีแล้ว ถึงแม้รายงานดังกล่าวมุ่งเน้นต้นทุนที่เป็นค่าใช้จ่าย / รายจ่ายต่อหลักสูตรก็ตาม ซึ่งอาจจะต้องมีการหารือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดมาตรการที่เหมาะสม ตลอดจนการปรับปรุงรายงานการคิดต้นทุนให้ครอบคลุมถึงรายรับต่อหลักสูตร เพื่อนำไปสู่การคิดต้นทุนที่สะท้อนรายรับสูงกว่ารายจ่ายที่สมบูรณ์ต่อไป และเร่งดำเนินการจัดทำ Financial Projection ให้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย เพื่อใช้ในการคาดการณ์เกี่ยวกับสถานการณ์การเงินในอนาคต และบริหารการเงินขององค์กรให้เกิดความเหมาะสม

3. เร่งรัดและติดตามผลการวิเคราะห์องค์คณะที่ปรึกษาด้านอัตรากำลังที่อยู่ระหว่างการปรับแก้ไขงานในงวดสุดท้าย ให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาในสัญญาเพื่อนำมาปรับใช้ในการวางแผนอัตรากำลัง และการควบคุมต้นทุนด้านบุคลากรให้เหมาะสมต่อไป

4. เร่งรัดการนำแผนความต่อเนื่อง (Academic Continuity Plan : ACP) ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ตลอดจนจัดทำแนวปฏิบัติในการสำรองและกู้คืนข้อมูลสารสนเทศของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การบริหาร ICT ของมหาวิทยาลัยเกิดความต่อเนื่อง รองรับการเป็น Digital University

ที่ประชุมพิจารณาแล้วมีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สำหรับการจัดการความเสี่ยงของระดับหน่วยงาน ควรกำหนดเป็นวาระ (Agenda) งานประจำ เป็นภารกิจของทุกหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานจัดการความเสี่ยงให้เป็นลักษณะของงานประจำที่ต้องปฏิบัติเป็นปกติ

2. ควบระบุความเสี่ยง (Identify Risk) ในแต่ละความเสี่ยงให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถประเมินภาพความสำเร็จ/ไม่สำเร็จที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและจะส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยในด้านใดบ้าง โดยอาจให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เพื่อผลักดันให้มีการขับเคลื่อนและมีการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

3. จากผลการดำเนินงาน (รอบ 9 เดือน) ที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยมีการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในหลายด้าน แต่ผลลัพธ์ยังไม่บรรลุเป้าหมายสูงสุด ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจาก Top Down กำหนดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ในขณะที่ Bottom Up กำหนดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและระบบ (Operational Risk) แต่ยังขาดจุดที่เชื่อมโยงที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ดังนั้น ควรจัดให้มีเวทีหารือ/ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาและสร้างความเข้าใจร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย ระหว่าง Bottom Up กับ Top Down

4. มหาวิทยาลัยควรมีคณะทำงาน เพื่อจัดทำโมเดลหรือสูตรการคำนวณรายรับจากจำนวนนักศึกษาที่เพิ่มขึ้น/ลดลง เพื่อทราบทิศทางความเสี่ยงด้านการเงิน และส่งต่อให้หน่วยงานได้นำโมเดลไปใช้เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและหาทางป้องกัน มิใช่มีแต่แนวทางในการแก้ไขปัญหา

5. นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยยังขาดความชัดเจน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการนำนโยบายด้านความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยไปถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติจึงขาดความชัดเจน

6. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย (เฉพาะด้าน) ทั้ง 6 ด้าน ให้ทบทวนข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน

7. ควรมีการพิจารณาจัดตั้งสำนักงานบริหารความเสี่ยง (Chief Risk Officer) ให้เป็นส่วนงานอิสระ จัดทำข้อบังคับและประกาศ กำหนดอัตรากำลัง เป็นการเฉพาะของหน่วยงาน ภาระงานด้านบริหารความเสี่ยง ไม่ควรฝากภาระงานไว้ที่กองแผนงาน โดยมีการกิจหลักในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารจัดการและดูแลระบบงานการบริหารความเสี่ยงของทั้งองค์กร มีกระบวนการวิเคราะห์-ประเมิน-ทบทวน-รายงานผลความเสี่ยง รวมถึงการกำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง ในการนี้ หากพิจารณาเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น/หน่วยงานอื่น จะพบว่าการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงเป็นหน่วยงานเฉพาะเพื่อรับผิดชอบภารกิจด้านความเสี่ยงของระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน

(รายละเอียดตามเอกสารประกอบวาระการประชุมที่ 2.2 (เดิมคือวาระที่ 4.2))

มติ ที่ประชุมรับทราบ และมอบให้ฝ่ายเลขานุการรับข้อสังเกตและข้อเสนอแนะไปพิจารณา ทบทวนเพื่อวางแผนดำเนินงานต่อไป

ระเบียบวาระที่ 3 เรื่องสืบเนื่อง

- ไม่มี -

ระเบียบวาระที่ 4 เรื่องเพื่อพิจารณา

วาระที่ 4.1 รายงานผลการสอบทานการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566)

เลขานุการ (รองศาสตราจารย์ ดร.ชนศักดิ์ สายจำปา รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์ แผนเทคโนโลยีดิจิทัลและทรัพยากรบุคคล) เสนอที่ประชุมพิจารณารายงานผลการสอบทานการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566) สรุปได้ดังนี้

1. สรุปสาระสำคัญของการสอบทานการบริหารความเสี่ยงของ มสธ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2560 มาตรา 21 กำหนดให้นายกสภาสถาบันอุดมศึกษาและกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา ต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีธรรมาภิบาลและให้สภาสถาบันอุดมศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงจากบุคคลซึ่งเป็นกลางและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เพื่อทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับว่าด้วยธรรมาภิบาล ของสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้ออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชว่าด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2546 โดยคณะกรรมการมีอำนาจและหน้าที่ ตามข้อบังคับ ข้อ 10 (6) สอบทานรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยได้จัดทำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงหรือมาตรการในการลดความเสี่ยงให้แก่มหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละสองครั้ง เพื่อให้เป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ในการนี้ จึงได้จัดทำรายงานผลการสอบทานการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อันเป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อทราบว่ามีมหาวิทยาลัยมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายมหาวิทยาลัย

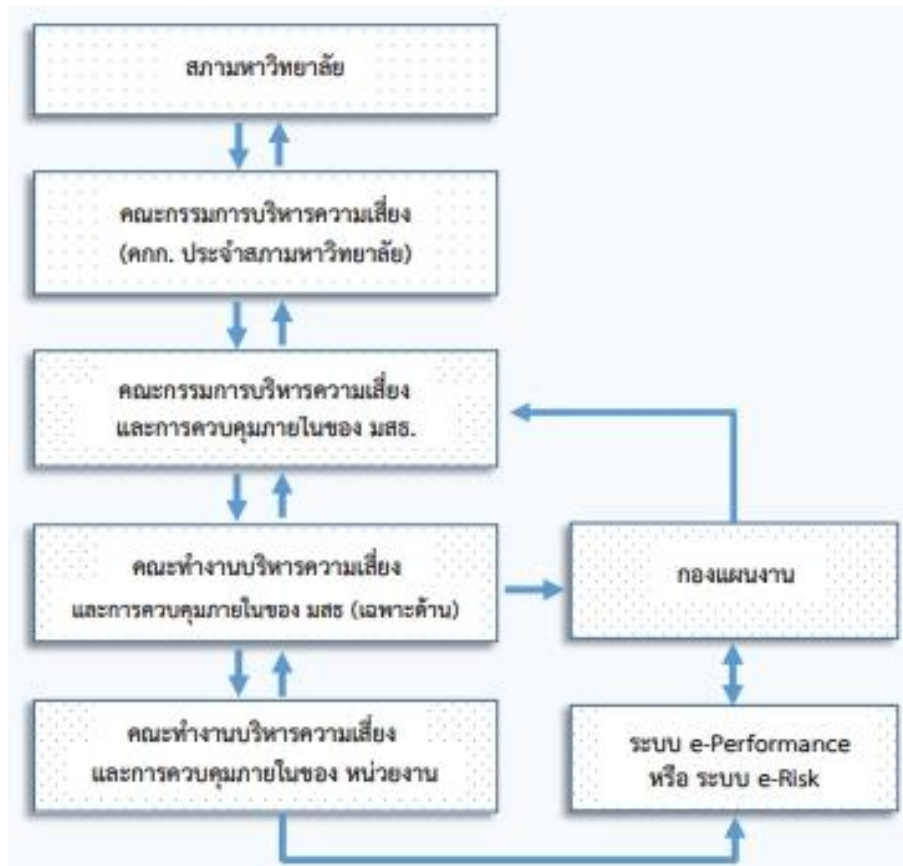
2.2 เพื่อทราบว่ามีมหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบและสามารถลดระดับความเสี่ยงลงได้

2.3 เพื่อสอบทานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

3. ขอบเขตของการสอบทาน

ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ กระบวนการ แผนฯ และการติดตามประเมินผล ดังนี้

3.1 กระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ให้เกิดประสิทธิภาพผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ มสธ. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงแต่ละด้าน และกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับ ดังนี้



3.2 ความเชื่อมโยงแผนบริหารความเสี่ยงกับพันธกิจและแผนสำคัญ ๆ ของมหาวิทยาลัย



3.3 ผลการดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรม แบ่งตามประเด็นความเสี่ยงหลักของมหาวิทยาลัย และแบ่งตามสถานะการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566



สรุปสาระสำคัญการสอบทานการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ประเด็นการสอบทานการบริหารความเสี่ยง	ผลการประเมิน		คำอธิบายผล
	ก่อน	หลัง	
R-1 การปรับตัวด้านการจัดการศึกษาในอนาคตเปลี่ยนแปลงไปยังเกิดขึ้นซ้ำ	25	10	ลดลง แต่อยู่ในระดับสูง
R-2 การเข้าสู่การจัดอันดับการแข่งขันระดับนานาชาติยังล่าช้า	25	12	ลดลง แต่อยู่ในระดับสูง
R-3 ต้นทุนการดำเนินงานมีสัดส่วนสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	25	10	ลดลง แต่อยู่ในระดับสูง
R-4 แนวโน้มจำนวนนักศึกษา/ผู้เรียนใหม่ นักศึกษาลงทะเบียนลดลงและออกกลางคันมากขึ้น	25	10	ลดลง แต่อยู่ในระดับสูง
R-5 ระบบและกระบวนการให้บริการนักศึกษา ยังปรับไม่ทันต่อความต้องการและความคาดหวัง	25	10	ลดลง แต่อยู่ในระดับสูงมาก
R-6 ผลงานวิจัย นวัตกรรมของ มสธ. ที่เป็นประโยชน์และสร้างผลกระทบทางบวกต่อประเทศยังมีไม่มากพอ	25	1	ลดลง อยู่ในระดับที่ต่ำ
R-7 ออกแบบระบบ กระบวนการและกฎ ระเบียบข้อบังคับ ตลอดจนการดำเนินการ ยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกและนโยบายของมหาวิทยาลัย	10	6	ลดลง แต่อยู่ในระดับปานกลาง
R-8 การปรับตัวเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล ข้อจำกัดในการขับเคลื่อน	N/A	8	อยู่ในระดับสูง
R-9 การสร้างภาพลักษณ์ด้านธรรมาภิบาลและจริยธรรมที่ดี	8	12	เพิ่มขึ้น อยู่ในระดับสูง

4. ผลการสอบทานการบริหารความเสี่ยง

4.1 ผลการสอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยง

4.1.1 ควรมีการประสานข้อมูลร่วมกันระหว่างทั้ง 2 คณะ เนื่องจากการดำเนินการต่าง ๆ ต้องอาศัยข้อมูลสนับสนุนประกอบการพิจารณาจำนวนมากอย่างรอบด้าน ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตไม่มีความขัดแย้งและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4.1.2 ด้วยบทบาท หน้าที่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (คณะกรรมการประจำสภาฯ) มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแล ให้คำแนะนำช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ มสธ. (คณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัย) รวมถึงคณะทำงานบริหารความเสี่ยงที่อยู่ตามสำนัก/หน่วยงานต่าง ๆ จึงขอให้สร้างความตระหนักในหน้าที่บทบาทของแต่ละคณะอย่างชัดเจน

4.2 ผลการสอบทานแผนบริหารความเสี่ยง

4.2.1 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ขอให้ดำเนินงานเป็นไปตามกรอบ/เงื่อนไข/ข้อกำหนดของหน่วยงานที่กำกับภายนอกถูกต้องครบถ้วน เช่น กรอบบัญชีกลาง และ COSO เป็นต้น

4.2.2 มีข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) ขอให้คำนึงถึงกรณีที่มหาวิทยาลัยมีการนำเงินจำนวนหนึ่งไปลงทุนระยะยาว ซึ่งอาจเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ในอนาคตหากภาครัฐมีอาจสนับสนุนด้านงบประมาณได้เท่ากับจำนวน ณ ปัจจุบัน

4.2.3 มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ขอให้มหาวิทยาลัยคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากรทุกระดับ สร้างให้มีโอกาส ความก้าวหน้าในสายอาชีพทั้งสายวิชาการ (ประมาณ 20%) และสายสนับสนุน (ประมาณ 80%)

4.2.4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ควรมุ่งเน้นกิจกรรม/มาตรการควบคุมภายใน รวมถึงการติดตามผลการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ทั้งนี้ ให้ฝ่ายเลขานุการเขียนคำนิยาม/ความหมาย/ความสำเร็จของแต่ละประเด็นความเสี่ยงให้มีความหมายชัดเจน ผู้นำไปปฏิบัติสามารถอ่านและเข้าใจง่าย

4.3 ผลการสอบทานแผนบริหารความเสี่ยง

4.3.1 การจัดอันดับความเสี่ยงเพื่อการจัดการความเสี่ยง ควรรวบรวมบางประเด็นให้มีจำนวนประเด็นที่น้อยแต่ครอบคลุมทุกประเด็นความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามความจำเป็นเร่งด่วนอย่างแท้จริง

(รายละเอียดตามเอกสารประกอบวาระการประชุมที่ 4.1)

ที่ประชุมมีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ สรุปได้ดังนี้

1. ที่ประชุมต้องการทราบผลที่หน่วยงานนำข้อสังเกตและข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ไปสู่การปฏิบัติ การนำไปปรับปรุงแก้ไขประเด็นความเสี่ยงของหน่วยงานตนเอง

2. ผลลัพธ์บางประเด็นความเสี่ยงมีผลประเมินอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งผลเป็นตรงกันข้ามกับสภาพความเสี่ยงที่เป็นจริงในปัจจุบัน ดังนั้น ให้เพิ่มคำอธิบายให้ชัดเจนว่า “ผลคะแนนที่ได้อ้างอิงมาจากการรายงานข้อมูลของหน่วยงาน”

3. ก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัย ให้เพิ่มเติมข้อมูล ดังนี้

3.1 บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary) โดยสรุปข้อสังเกตและข้อเสนอแนะจาก (1) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ มสธ. (2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย) (3) สรุปผลการนำข้อสังเกตและข้อเสนอแนะไปสู่การปฏิบัติ (4) สรุปการนำรายงานต่อคณะกรรมการของมหาวิทยาลัย และ/หรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งคณะกรรมการฯ เห็นชอบ/ไม่เห็นชอบ รวมถึงให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในประเด็นใดบ้าง เป็นต้น

3.2 จัดทำเป็น Infographic จำนวน 1 – 2 แผ่น เพื่อสรุปสาระสำคัญให้มีความชัดเจนและเข้าใจง่าย โดยในแต่ละความเสี่ยงให้ระบุรายละเอียดเพิ่มเติม ทั้งนี้ สำหรับเล่มเอกสารรายงานผลการสอบทานการบริหารความเสี่ยงของ มสธ. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ให้ปรับปรุงแบบให้มีความกระชับ อ่านแล้วเข้าใจง่าย

3.3 ควรมีการจัดการประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบ (ที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย) และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย) เพื่อให้เกิดการประสานข้อมูลร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบ ทั้งนี้ ควรจัดประชุมฯ ช่วงต้นปีงบประมาณ เพื่อให้มีเวลาสำหรับการติดตามระหว่างปีงบประมาณ

มติ ที่ประชุมเห็นชอบ โดยมีข้อเสนอแนะให้จัดทำข้อมูลเพิ่มเติม 2 ส่วน คือ (1) เพิ่มการจัดทำบทสรุปผู้บริหาร (2) จัดทำ Infographic ให้แล้วเสร็จก่อนนำเสนอสภามหาวิทยาลัยต่อไป

ระเบียบวาระที่ 5 เรื่องอื่น ๆ

วาระที่ 5.1 พิจารณาทบทวนคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย

ที่ประชุมเสนอให้มีการพิจารณาทบทวนคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ในประเด็นของอำนาจหน้าที่ให้มีความครอบคลุมและครบถ้วนและเป็นข้อมูลปัจจุบัน

มติ ที่ประชุมมอบให้ฝ่ายเลขานุการดำเนินการพิจารณาทบทวนและยกร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย และเสนอที่ประชุมในครั้งต่อไป

วาระที่ 5.2 กำหนดแผนการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ที่ประชุมเห็นควรให้จัดทำกำหนดแผนการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (แผนกำหนดวันประชุมตลอดทั้งปีงบประมาณ)

มติ ที่ประชุมมอบให้ฝ่ายเลขานุการจัดทำกำหนดแผนการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เสนอที่ประชุมในครั้งต่อไป

ปิดประชุมเวลา 16.30 น.

ลงนามแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.ธนศักดิ์ สายจำปา)

รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์ แผน เทคโนโลยีดิจิทัล และทรัพยากรบุคคล

เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ลงนามแล้ว

(นางสาวภทรรณ อักษร)

ผู้อำนวยการกองแผนงาน

ผู้ช่วยเลขานุการ

ผู้ตรวจรายงานการประชุม

ลงนามแล้ว

(นางสาวอาจารย์ พันธุ์วิชิต)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ผู้จัดรายงานการประชุม