

ผลการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒

ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒ มหาวิทยาลัยได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มหาวิทยาลัย
วิทยาเขต และส่วนงาน ดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงภายใน

๑. ความเสี่ยงด้านการเรียนการสอน
๒. ความเสี่ยงด้านการวิจัย
๓. ความเสี่ยงด้านการบริการวิชาการ
๔. ความเสี่ยงด้านการบริหาร ประกอบด้วย
 - ๔.๑ การบริหารจัดการทรัพย์สินและผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย
 - ๔.๒ การเงิน บัญชี และพัสดุ
 - ๔.๓ การกำหนดและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ
 - ๔.๔ การบริหารงานบุคคล
 - ๔.๕ โครงสร้างของมหาวิทยาลัย
 - ๔.๖ ระบบสารสนเทศ
 - ๔.๗ กายภาพและสิ่งแวดล้อม
 - ๔.๘ การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก อาทิ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และ
โรคระบาดร้ายแรง

และเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นไปอย่างมี
ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่มหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์ จึงดำเนินการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง พร้อมระบุวิธีการจัดการ รวมทั้งจัดทำแผนบริหารความ
เสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒ เสนออธิการบดีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
และลงนาม โดยการจัดทำแผนฯ ดังกล่าว คณะกรรมการได้ดำเนินการร่วมกันเมื่อวันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๑ ตาม
ขั้นตอนดังนี้

๑. ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ ดังนี้

- ๑.๑ ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ
พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๑
- ๑.๒ ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีการศึกษา
พ.ศ.๒๕๖๐
- ๑.๓ แผนและผลบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๙-๒๕๖๑
- ๑.๔ แผนบริหารความเสี่ยงของวิทยาเขตต่างๆ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒
- ๑.๕ แผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงานต่างๆ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒
- ๑.๖ ความเสี่ยงที่สำคัญของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒ ที่คณะกรรมการบริหาร
ความเสี่ยง มก. เสนอเพิ่มเติม

๒. ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง คณะกรรมการฯ ได้ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหายทั้งภายในและภายนอกองค์กรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในแต่ละด้าน รวมทั้งสิ้น ๑๓ ความเสี่ยง ๑๙ ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

ด้าน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
ด้านการเรียนการสอน	๑. ลำดับ QS Ranking ของมหาวิทยาลัยลดลงอย่างต่อเนื่อง ๒. แนวโน้มการลดลงของนิสิต ๓. หลักสูตรไม่ผ่านการประเมินตามมาตรฐาน TQF ๔. การเกิด Disruptive Technology ในเรื่องของเทคโนโลยี IT ที่อาจมีผลต่อรูปแบบการจัดการเรียนการสอน	๑.๑ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องไม่สมบูรณ์และขาดการติดตามข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ๑.๒ ขาดกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ในระดับส่วนงาน ๒.๑ เกิด Disruption จากรูปแบบการเรียนการสอนและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ๒.๒ ไม่สามารถรับนิสิตที่หลักสูตรไม่ผ่านการประเมินตามมาตรฐาน TQF ๓. คุณสมบัตินักเรียนไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ๔. จำนวนนิสิตลดลง และหลักสูตรล้าสมัย
ด้านการบริการวิชาการ	๕. โครงการพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัยมีโอกาสดูกฟ้องร้องจากผู้ว่าจ้าง	๕.๑ คุณภาพของงานไม่เป็นไปตามที่ผู้ว่าจ้างกำหนด ๕.๒ หัวหน้าโครงการพัฒนาวิชาการขาดความเข้าใจละเอียด
ด้านบริหารทั่วไป	๖. เกิดการทุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ ๗. การบริหารทรัพย์สินไม่คุ้มค่า ๘. การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร	๖. ขาดมาตรการควบคุม ติดตาม กำกับดูแล ที่มีประสิทธิภาพ ๗.๑ ขาดการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ ๗.๒ ขาดนโยบายการใช้ทรัพย์สินร่วมกันระหว่างส่วนงาน ๘. ผู้บริหารแสวงหาผลประโยชน์กับมหาวิทยาลัยให้แก่ธุรกิจตนเองโดยตรงหรือให้พวกพ้อง
ด้านบุคคล	๙. มหาวิทยาลัยยังขาดการกำหนด Individual Development Plan (IDP) ที่เป็นระบบ และสอดคล้องกับ Career Path ของแต่ละสายงาน	๙. ยังไม่มีแผนพัฒนารายบุคคล ทั้งการเข้าสู่ตำแหน่งสมรรถนะ ทักษะการทำงาน
ด้านการเงินบัญชี	๑๐. การจัดการเงินฝากของมหาวิทยาลัยไม่เกิดประโยชน์สูงสุด ๑๑. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินไม่แสดงความเห็นต่องบการเงินของมหาวิทยาลัย	๑๐. การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์การรับเงินฝากของสถาบันการเงิน ๑๑.๑ วิธีการทำงานของกองคลังยังไม่ถูกต้อง และไม่ เป็นปัจจุบัน ๑๑.๒ การทำงานของบุคลากรยังไม่เต็มศักยภาพและ ประสิทธิภาพ ๑๑.๓ วิธีการทำงานของส่วนงานยังไม่ถูกต้องและไม่ เป็นปัจจุบัน

ด้าน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
ด้านความปลอดภัย	๑๒. เกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลถึงความปลอดภัยในชีวิตของนิสิตและบุคลากร	๑๒. สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ไม่ปลอดภัย
	๑๓. เกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลถึงความปลอดภัยในทรัพย์สินของนิสิตและบุคลากร	๑๓. การกระทำของนิสิตและบุคลากรที่ไม่ปลอดภัย

๓. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิด ระดับความรุนแรงของผลกระทบ และระดับของความเสี่ยง โดยระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดเป็นเกณฑ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ส่วนเกณฑ์ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk / Risk Matrix) กำหนดไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย ดังนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) : กำหนดจากเหตุการณ์หรือการกระทำทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) กำหนดเป็นเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

เกณฑ์มาตรฐานการกำหนดค่าโอกาสที่จะเกิด

โอกาสที่จะเกิด	น้อยมาก (๑)	น้อย (๒)	ปานกลาง (๓)	สูง (๔)	สูงมาก (๕)
๑. เชิงปริมาณ	มากกว่า ๒ ปี/ ครั้ง	๒ ปี/ครั้ง	๐-๕ ครั้ง/ปี	๕-๑๐ ครั้ง/ปี	มากกว่า ๑๐ ครั้ง/ปี
๒. เชิงคุณภาพ	๑ / ๑,๐๐๐	๑ / ๕๐๐	๑ / ๑๐๐	๑ / ๕๐	๑ / ๑๐

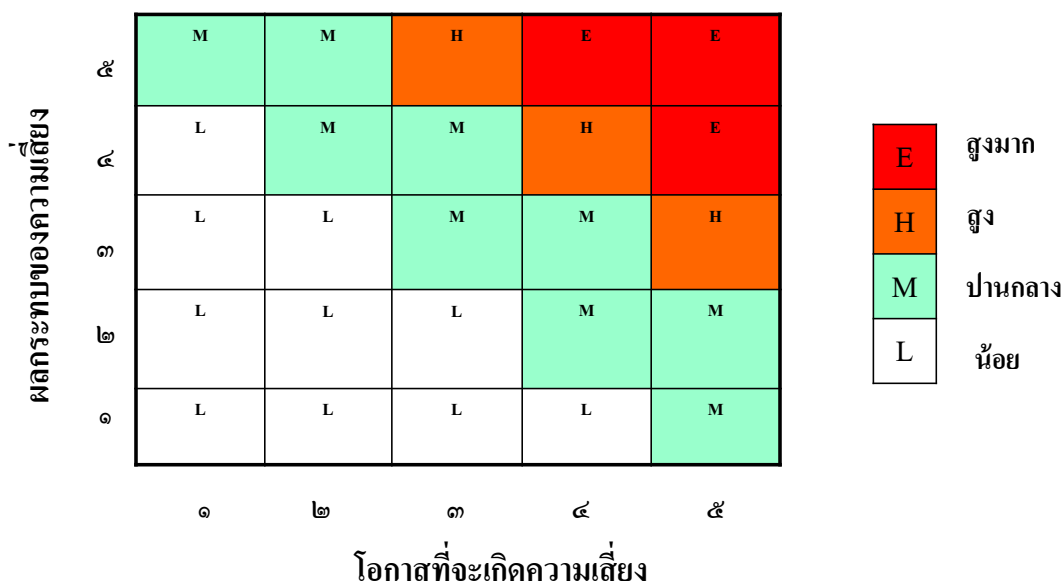
ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) : กำหนดผลกระทบต่อบุคลากร เงิน/ทรัพย์สิน และชื่อเสียง โดยระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดเป็นเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

เกณฑ์มาตรฐานการกำหนดค่าผลกระทบ

ผลกระทบ	น้อยมาก (๑)	น้อย (๒)	ปานกลาง (๓)	สูง (๔)	สูงมาก (๕)
๑. บุคลากร - การให้โทษ - การบาดเจ็บ	ตักเตือน เล็กน้อย	ทัณฑ์บน บาดเจ็บ	ให้ออก สาหัส	ปลดออก พิการ	ไล่ออก เสียชีวิต
๒. เงิน/ทรัพย์สิน	น้อยกว่า ๑ แสนบาท	๑ แสนบาท - ๕ แสนบาท	๕๐๐,๐๐๑ - ๑ ล้านบาท	มากกว่า ๑ ล้านบาท	มากกว่า ๕ ล้านบาท
๓. ชื่อเสียง	ระดับหน่วยงาน	ระดับส่วนงาน	ระดับวิทยาเขต	ระดับมหาวิทยาลัย	ระดับชาติ

ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk / Risk Matrix) :
กำหนดไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย ดังนี้

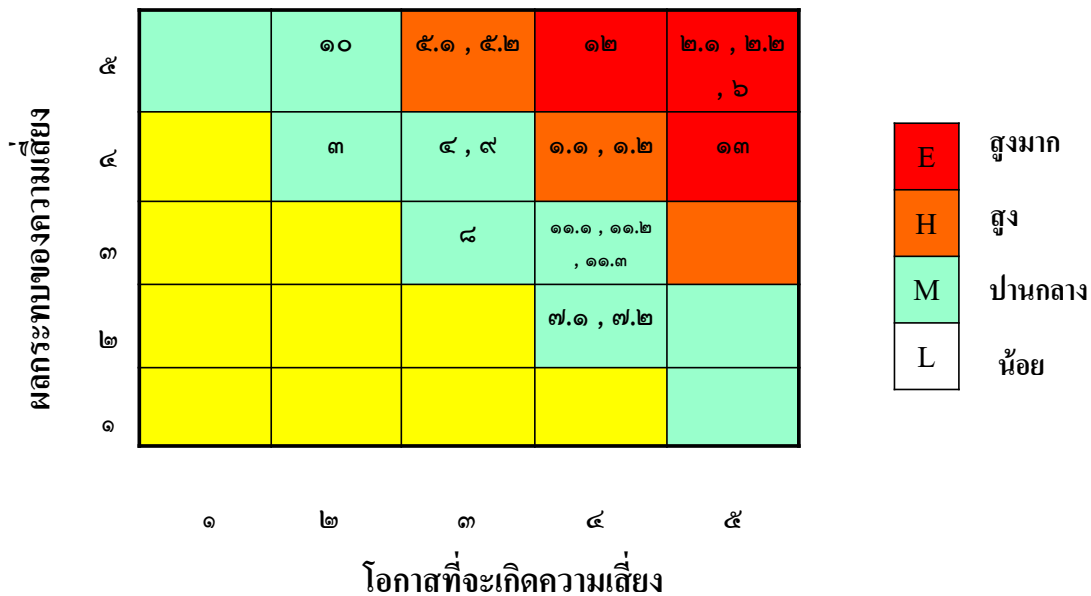
เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสียหาย
(Degree of Risk / Risk Matrix)



๔. กำหนดระดับความเสียหายที่ยอมรับได้ คือ ระดับน้อยและระดับปานกลาง ส่วนความเสียหายในระดับสูงและสูงมาก เป็นความเสียหายที่ต้องจัดการโดยการทำแผนบริหารความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม ความเสียหายที่อยู่ในระดับน้อยและระดับปานกลาง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จะมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๕. วิเคราะห์และประเมินค่าโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย คณะกรรมการฯ ได้ใช้ดุลยพินิจในการกำหนดค่าโอกาสที่จะเกิดและค่าผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง ทั้ง ๑๙ ปัจจัยเสี่ยงตามเกณฑ์ในข้อ ๓ ดังแสดงใน KU-ERM ๖ ช่อง (๔) และ (๕) และนำไป plot ในตารางเกณฑ์มาตรฐานระดับความเสียหาย และจัดลำดับความเสี่ยงตาม KU-ERM ๖ ช่อง (๖) และ (๗)

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปี 2562



จากแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก ๔ ปัจจัยเสี่ยง สูง ๕ ปัจจัยเสี่ยง และปานกลาง ๑๐ ปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงระดับสูงมากและสูงที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ต้องดำเนินการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงมีทั้งสิ้น ๙ ปัจจัยเสี่ยง ซึ่งเป็นสาเหตุของความเสียหาย ๖ ความเสี่ยง โดยปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและสูง มีดังนี้

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง
๑ (๕,๕)	๒.๑ เกิด Disruption จากรูปแบบการเรียนการสอนและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ๒.๒ ไม่สามารถรับนิสิตที่หลักสูตรไม่ผ่านการประเมินตามมาตรฐาน TQF ๖. ขาดมาตรการควบคุม ติดตาม กำกับดูแล ที่มีประสิทธิภาพ	๒. แนวโน้มการลดลงของนิสิต ๖. เกิดการทุจริตในการปฏิบัติหน้าที่
๒ (๔,๕)	๑๒. สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ไม่ปลอดภัย	๑๒. เกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลถึงความปลอดภัยในชีวิตของนิสิตและบุคลากร
๓ (๕,๔)	๑๓. การกระทำของนิสิตและบุคลากรที่ไม่ปลอดภัย	๑๓. เกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลถึงความปลอดภัยในทรัพย์สินของนิสิตและบุคลากร
๔ (๔,๔)	๑.๑ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องไม่สมบูรณ์และขาดการติดตามข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ๑.๒ ขาดกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ในระดับส่วนงาน	๑. ลำดับ QS Ranking ของมหาวิทยาลัยลดลงอย่างต่อเนื่อง
๕ (๓,๕)	๕.๑ คุณภาพของงานไม่เป็นไปตามที่ผู้ว่าจ้างกำหนด ๕.๒ หัวหน้าโครงการพัฒนาวิชาการขาดความเข้าใจระเบียบ	๕. โครงการพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัยมีโอกาสถูกฟ้องร้องจากผู้ว่าจ้าง

๖. พิจารณากำหนดมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการฯ ได้มอบให้ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย (รองอธิการบดี) ที่รับผิดชอบในแต่ละภารกิจ กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยวิธีหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) ยอมรับความเสี่ยง (Take) ลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้น้อยลง (Treat) และโอนความเสี่ยง (Transfer) รวมถึงให้คำนึงถึงต้นทุน ผลประโยชน์ที่จะได้รับ รวมทั้งกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จที่เหมาะสมกับมาตรการดังกล่าว ทั้งนี้ผู้รับผิดชอบได้กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง จำนวน ๑๑ มาตรการ สำหรับจัดการความเสี่ยง จำนวน ๖ ความเสี่ยง (รายละเอียดตามแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่แนบ)