

ผลการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓

ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓ มหาวิทยาลัยได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มหาวิทยาลัย
วิทยาเขต ส่วนงานและหน่วยงาน ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยงต้องคำนึงถึงความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก อาทิ ด้านการเมือง กฎหมาย
เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และโรคระบาดร้ายแรง โดยความเสี่ยงที่สำคัญของมหาวิทยาลัย
ได้แบ่งออกเป็น ๒ ระดับ ดังนี้

๑.๑ ความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ ได้แก่

- ๑) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดินเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- ๒) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล
- ๓) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจ
- ๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน

๑.๒ ความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ ได้แก่

- ๑) ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputation risks)
- ๒) ด้านวิชาการ (Academic risks)
- ๓) ด้านการเงิน (Financial risks)
- ๔) ด้านการดำเนินงาน (Operation risks)
- ๕) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ (Compliance risks)

๒. ให้มหาวิทยาลัยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามข้อ ๑ และถ่ายทอดแผนฯ
ให้ส่วนงาน/หน่วยงานนำสู่การปฏิบัติ

๓. ให้ส่วนกลางบางชน ได้แก่ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ส่วนงานเทียบเท่าระดับคณะ/สถาบัน/สำนัก/
วิทยาลัย/ศูนย์ และหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดย

- นำความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ตามข้อ ๒ และความเสี่ยงตามข้อ ๑ มา
ประเมินค่าโอกาสที่จะเกิดและค่าผลกระทบ

- จัดลำดับความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน/หน่วยงาน

๔. ให้วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร จัดทำแผน
บริหารความเสี่ยงโดย

- นำความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ตามข้อ ๒ และความเสี่ยงตามข้อ ๑ มา
ประเมินค่าโอกาสที่จะเกิดและค่าผลกระทบ

- จัดลำดับความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของวิทยาเขต

๕. ให้ส่วนงานในวิทยาเขต จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดย

- นำความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ตามข้อ ๒ และความเสี่ยงในแผนบริหาร
ความเสี่ยงของวิทยาเขต ตามข้อ ๔ รวมถึงความเสี่ยงตามข้อ ๑ มาประเมินค่าโอกาสที่จะเกิดและค่าผลกระทบ

- จัดลำดับความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ของส่วนงานในวิทยาเขต

และเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นไปอย่างมี
ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่มหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์ จึงดำเนินการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง พร้อมระบุวิธีการจัดการ รวมทั้งจัดทำแผนบริหารความ
เสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓ เสนออธิการบดีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

และลงนาม โดยการจัดทำแผนฯ ดังกล่าว คณะกรรมการได้ดำเนินการร่วมกันเมื่อวันที่ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๒ ตามขั้นตอนดังนี้

๑. ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ ดังนี้

- ๑.๑ ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ๑.๒ แผนและผลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒
- ๑.๓ ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีการศึกษา พ.ศ.๒๕๖๒

๒. ระบุความเสี่ยง คณะกรรมการฯ ได้ร่วมกันระบุความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในแต่ละยุทธศาสตร์ รวมทั้งสิ้น ๑๔ ความเสี่ยง ดังนี้

ยุทธศาสตร์	ความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดินเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	๑. การแสดงความคิดเห็นในเชิงวิชาการของ มก. ต่อการแก้ไขปัญหาชุมชน สังคม ประเทศ ยังมีน้อย ๒. ความผูกพันระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนสังคมน้อยลง
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล	๓. ลำดับ QS Ranking ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและ รายสาขาไม่อยู่ในเป้าหมายที่กำหนด ๔. การบริหารงานวิจัยและนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ไม่มีประสิทธิภาพ ๕. จำนวนอาจารย์/นักวิจัย ที่มี H-index มากกว่า ๑ ลดลง
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจ	๖. เกิดภาพลักษณ์ในเชิงลบกับมหาวิทยาลัย ๗. ทุกคณะวิชาไม่เป็นที่นิยมและไม่ถูกเลือกเป็น ๓ ลำดับแรกของนักเรียนที่สอบเข้ามหาวิทยาลัย ๘. สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินไม่แสดงความคิดเห็นต้องบการเงิน ๙. เกิดกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ๑๐. เกิดการทุจริตในการดำเนินงาน ๑๑. การใช้ระบบสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงานไม่เพียงพอและ/หรือไม่มีประสิทธิภาพ ๑๒. ไม่สามารถขึ้นเป็นลำดับที่ ๑ ในการเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน	๑๓. บุคลากรและนิสิตมีความสุขในรั้วมหาวิทยาลัยลดลง ๑๔. การบริหารงานขัดต่อหลักธรรมาภิบาล

๓. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิด ระดับความรุนแรงของผลกระทบ และระดับของความเสียหาย โดยระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดเป็นเกณฑ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ส่วนเกณฑ์ระดับของความเสียหาย (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 (ตาราง ๑)

ตาราง ๑ 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

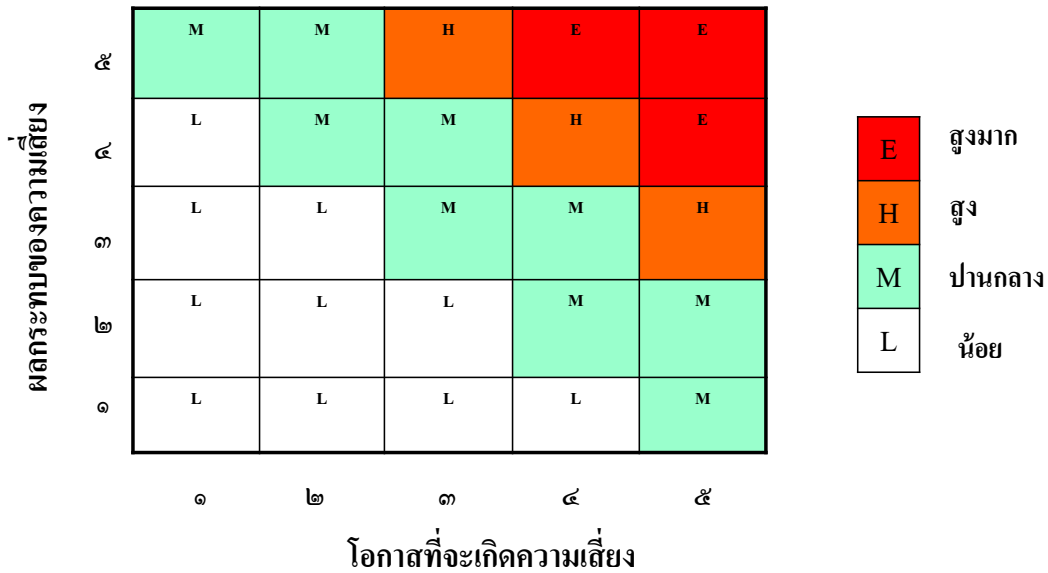
ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) : กำหนดผลกระทบต่อบุคลากร เงิน/ทรัพย์สิน และชื่อเสียง โดยระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดเป็นเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก (ตาราง ๒)

ตาราง ๒ 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

ระดับของความเสี่ง (Degree of Risk / Risk Matrix) : กำหนดไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย ดังนี้ (ตาราง ๓)

**ตาราง ๓ เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ง
(Degree of Risk / Risk Matrix)**



๔. กำหนดระดับความเสี่งที่ยอมรับได้ คือ ระดับน้อยและระดับปานกลาง ส่วนความเสี่งในระดับสูงและสูงมาก เป็นความเสี่งที่ต้องจัดการโดยการทำแผนบริหารความเสี่ง อย่างไรก็ตาม ความเสี่งที่อยู่ในระดับน้อยและระดับปานกลาง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จะมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่งอย่างสม่ำเสมอ

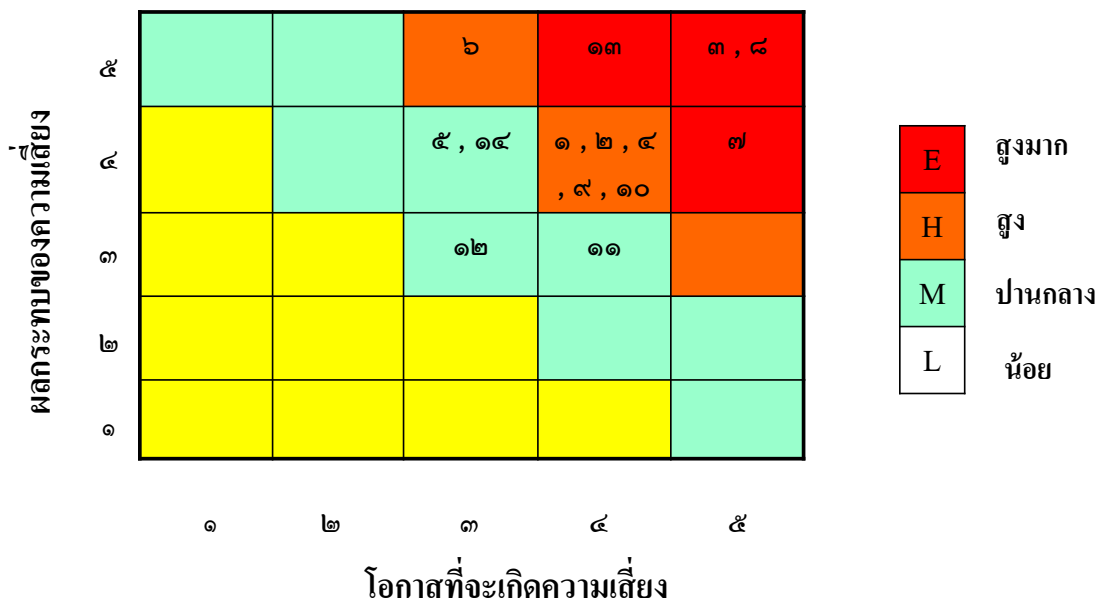
๕. วิเคราะห์และประเมินค่าโอกาสและผลกระทบของความเสี่ง คณะกรรมการฯ ได้ใช้ดุลยพินิจในการกำหนดค่าโอกาสที่จะเกิดและค่าผลกระทบของความเสี่ง ทั้ง ๑๔ ความเสี่งตามเกณฑ์ในข้อ ๓ (ตาราง ๔) และนำไป plot ในตารางเกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ง (ตาราง ๕) และจัดลำดับความเสี่ง (ตาราง ๖)

ตาราง ๔ การกำหนดค่าโอกาสที่จะเกิดและค่าผลกระทบของความเสี่ง

ยุทธศาสตร์	ความเสี่ง	การวิเคราะห์ความเสี่ง	
		โอกาส	ผลกระทบ
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดินเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	๑. การแสดงความคิดเห็นในเชิงวิชาการของ มก. ต่อการแก้ไข ปัญหาชุมชน สังคม ประเทศ ยังมีน้อย	๔	๔
	๒. ความผูกพันระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนสังคมน้อยลง	๔	๔
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล	๓. ลำดับ QS Ranking ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและ รายสาขาไม่อยู่ในเป้าหมายที่กำหนด	๕	๕
	๔. การบริหารงานวิจัยและนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ไม่มีประสิทธิภาพ	๔	๔
	๕. จำนวนอาจารย์/นักวิจัย ที่มี H-index มากกว่า ๑ ลดลง	๓	๔

ยุทธศาสตร์	ความเสี่ยง	การวิเคราะห์ความเสี่ยง	
		โอกาส	ผลกระทบ
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การเพิ่มคุณภาพและ ประสิทธิภาพการ ดำเนินงานตามภารกิจ	๖. เกิดภาพลักษณ์ในเชิงลบกับมหาวิทยาลัย	๓	๕
	๗. ทุกคณะวิชาไม่เป็นที่นิยมและไม่ถูกเลือกเป็น ๓ ลำดับแรกของ นักเรียนที่สอบเข้ามหาวิทยาลัย	๕	๔
	๘. สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินไม่แสดงความคิดเห็นต่องบการเงิน	๕	๕
	๙. เกิดกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ	๔	๔
	๑๐. เกิดการทุจริตในการดำเนินงาน	๔	๔
	๑๑. การใช้ระบบสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ และ/หรือไม่มีประสิทธิภาพ	๔	๓
	๑๒. ไม่สามารถขึ้นเป็นลำดับที่ ๑ ในการเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว	๓	๓
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารจัดการ อย่างยั่งยืน	๑๓. บุคลากรและนิสิตมีความสุขในรั้วมหาวิทยาลัยลดลง	๔	๕
	๑๔. การบริหารงานขัดต่อหลักธรรมาภิบาล	๓	๔

ตาราง ๕ แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปี ๒๕๖๓



ตาราง ๖ การจัดลำดับความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์	ความเสี่ยง	การวิเคราะห์ความเสี่ยง			
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	ลำดับ
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การสร้างสรรคศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	๑. การแสดงความคิดเห็นในเชิงวิชาการของ มก. ต่อการแก้ไขปัญหาชุมชน สังคม ประเทศ ยังมีน้อย	๔	๔	สูง	๔
	๒. ความผูกพันระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนสังคมน้อยลง	๔	๔	สูง	๔
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทาง วิชาการในระดับสากล	๓. ลำดับ QS Ranking ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและ รายสาขาไม่อยู่ในเป้าหมายที่กำหนด	๕	๕	สูง มาก	๑
	๔. การบริหารงานวิจัยและนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ไม่มีประสิทธิภาพ	๔	๔	สูง	๔
	๕. จำนวนอาจารย์/นักวิจัย ที่มี H-index มากกว่า ๑ ลดลง	๓	๔	ปาน กลาง	๖
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพ การดำเนินงานตามภารกิจ	๖. เกิดภาพลักษณ์ในเชิงลบกับมหาวิทยาลัย	๓	๕	สูง	๕
	๗. ทุกคณะวิชาไม่เป็นที่นิยมและไม่ถูกเลือกเป็น ๓ ลำดับแรกของนักเรียนที่สอบเข้ามหาวิทยาลัย	๕	๔	สูง มาก	๓
	๘. สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินไม่แสดงความคิดเห็นต่องบการเงิน	๕	๕	สูง มาก	๑
	๙. เกิดกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ	๔	๔	สูง	๔
	๑๐. เกิดการทุจริตในการดำเนินงาน	๔	๔	สูง	๔
	๑๑. การใช้ระบบสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงานไม่เพียงพอและ/หรือไม่มีประสิทธิภาพ	๔	๓	ปาน กลาง	๗
	๑๒. ไม่สามารถขึ้นเป็นลำดับที่ ๑ ในการเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว	๓	๓	ปาน กลาง	๘
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน	๑๓. บุคลากรและนิสิตมีความสุขในรั้วมหาวิทยาลัยลดลง	๔	๕	สูง มาก	๒
	๑๔. การบริหารงานขัดต่อหลักธรรมาภิบาล	๓	๔	ปาน กลาง	๖

จากแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก ๔ ความเสี่ยง สูง ๖ ความเสี่ยง และปานกลาง ๔ ความเสี่ยง ทั้งนี้ ความเสี่ยงระดับสูงมากและสูงที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ต้องดำเนินการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงมีทั้งสิ้น ๑๐ ความเสี่ยง มีดังนี้

ลำดับ	ความเสี่ยง
๑ (๕,๕)	๓. ลำดับ QS Ranking ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและ รายสาขาไม่อยู่ในเป้าหมายที่กำหนด ๘. สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินไม่แสดงความคิดเห็นต้องบการเงิน
๒ (๔,๕)	๑๓. บุคลากรและนิสิตมีความสุขในรั้วมหาวิทยาลัยลดลง
๓ (๕,๔)	๗. ทุกคณะวิชาไม่เป็นที่นิยมและไม่ถูกเลือกเป็น ๓ ลำดับแรกของนักเรียนที่สอบเข้ามหาวิทยาลัย
๔ (๔,๔)	๑. การแสดงความคิดเห็นในเชิงวิชาการของ มก. ต่อการแก้ไขปัญหาชุมชน สังคม ประเทศ ยังมีน้อย ๒. ความผูกพันระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนสังคมน้อยลง ๔. การบริหารงานวิจัยและนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ไม่มีประสิทธิภาพ ๙. เกิดกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ๑๐. เกิดการทุจริตในการดำเนินงาน
๕ (๓,๕)	๖. เกิดภาพลักษณ์ในเชิงลบกับมหาวิทยาลัย

๖. พิจารณากำหนดมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการฯ ได้มอบให้ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย (รองอธิการบดี) ที่รับผิดชอบในแต่ละภารกิจ กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยวิธีหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) ยอมรับความเสี่ยง (Take) ลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้น้อยลง (Treat) และโอนความเสี่ยง (Transfer) รวมถึงให้ค้ำประกันถึงต้นทุน ผลประโยชน์ที่จะได้รับ รวมทั้งกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จที่เหมาะสมกับมาตรการดังกล่าว ทั้งนี้ผู้รับผิดชอบได้กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง จำนวน ๒๗ มาตรการ สำหรับจัดการความเสี่ยง จำนวน ๑๐ ความเสี่ยง (รายละเอียดตามแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่แนบ)