



**แผนบริหารความเสี่ยง**  
**มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

# บทสรุปผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเรื่องการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความพร้อมในการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายขึ้นในอนาคตเกินกว่าระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเน้นการสื่อสารสองช่องทาง คือ 1) ระดับล่างขึ้นบน (Bottom Up) ในรูปแบบที่มีการรายงานจากหน่วยงานระดับวิทยาเขต และระดับหน่วยงาน (คณะ สถาบัน สำนัก กอง ศูนย์) ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย และ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในระดับสภามหาวิทยาลัย และ 2) ระดับบนลงล่าง (Top Down) ในรูปแบบที่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสภามหาวิทยาลัย และ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย ถ่ายทอดลงไปยังหน่วยงานระดับวิทยาเขต และระดับหน่วยงาน (คณะ สถาบัน สำนัก กอง ศูนย์) โดยมีการพิจารณาความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน ด้านวิชาการ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง ด้านการเงินและสินทรัพย์ ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ด้านความปลอดภัย และอันตรายจากสภาวะแวดล้อม และด้านภัยพิบัติ ที่สัมพันธ์กับประเด็นยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2567- 2570

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจ บนหลักธรรมาภิบาล
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การต่อยอดและบูรณาการศาสตร์สู่สุขภาพและนวัตกรรมทางการแพทย์ เพื่อสุขภาวะที่ดีของประชาชนและสังคม
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อความยั่งยืนภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลง

และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง และผลกระทบที่จะตามมา มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2567 ซึ่งมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2567 - 2570 จำนวนทั้งสิ้น 7 ความเสี่ยง อันประกอบด้วย

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	เป้าหมายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (โอกาส x ผลกระทบ)	ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	พันธกิจที่เกี่ยวข้อง
1. อันดับมหาวิทยาลัยโลกตามการจัดอันดับของ QS World Ranking ยังไม่เป็นที่พอใจตามเป้าหมายส่งผลให้ขาดการยอมรับจากหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศในบริบทของการนำองค์ความรู้จากผลงานทางวิชาการมาใช้ในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ด้านกลยุทธ์</li> <li>• ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง</li> </ul>	ระดับต่ำ (2 x 2)	ยุทธศาสตร์ที่ 2	การจัดการศึกษา
2. การสูญเสียชื่อเสียง และความเชื่อมั่นในระบบการศึกษา อันเนื่องมาจากบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยบางท่านคัดลอกผลงานทางวิชาการของผู้อื่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ</li> <li>• ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง</li> </ul>	ระดับต่ำ (2 x 2)	ยุทธศาสตร์ที่ 2	การจัดการศึกษา การวิจัยและการสร้างนวัตกรรม
3. การไม่บรรลุผลในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ด้านกลยุทธ์</li> </ul>	ระดับต่ำ (2 x 2)	ยุทธศาสตร์ที่ 3	การสนับสนุน การดำเนินงาน
4. การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยหยุดชะงัก และเกิดการรั่วไหลของข้อมูลสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ด้านปฏิบัติการ</li> </ul>	ระดับต่ำ (ไม่ให้เกิด) (1 x 1)	ยุทธศาสตร์ที่ 3	การสนับสนุน การดำเนินงาน
5. ความล่าช้าในการก่อสร้างอาคารสถานที่สำหรับอุทยานการแพทย์ส่งผลกระทบต่อการจัดหา และติดตั้งครุภัณฑ์สำหรับการเรียนการสอนและวิจัย ในสาขาการแพทย์และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ด้านกลยุทธ์</li> <li>• ด้านปฏิบัติการ</li> </ul>	ระดับต่ำ (ไม่ให้เกิด) (1 x 1)	ยุทธศาสตร์ที่ 4	การจัดการศึกษา การสนับสนุนการดำเนินงาน
6. การสูญเสียชื่อเสียง ความเชื่อมั่นขวัญกำลังใจของบุคลากร นิสิต และผู้ปกครองจากอุบัติเหตุภายในมหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง</li> </ul>	ระดับต่ำ (1 x 1)	ยุทธศาสตร์ที่ 5	การสนับสนุน การดำเนินงาน
7. มีการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลของนิสิตส่งผลให้เกิดข้อร้องเรียน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ</li> <li>• ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง</li> </ul>	ระดับต่ำ (ไม่ให้เกิด) (1 x 1)	ยุทธศาสตร์ที่ 3	การสนับสนุน การดำเนินงาน

โดยแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยทั้ง 7 ประเด็นความเสี่ยง มีรองอธิการบดีกำกับแต่ละภารกิจหลักเป็นผู้กำกับดูแลและรับผิดชอบที่ชัดเจน โดยมีหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ดำเนินการตามตัวชี้วัดและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ตลอดจนระบุเป้าหมายระยะเวลาในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ข
สารบัญ	ง
<b>ส่วนที่ 1 บทนำ</b>	
1.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง	1
1.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย	2
1.4 บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	3
1.5 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	6
1.5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์	6
1.5.2 การระบุความเสี่ยง	6
1.5.3 การประเมินความเสี่ยง	7
1.5.4 การประเมินมาตรการควบคุม	8
1.5.5 การบริหารและจัดการความเสี่ยง	14
1.5.6 การรายงาน	15
1.5.7 การติดตามผลและทบทวน	15
<b>ส่วนที่ 2 แผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</b>	
2.1 กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	17
2.2 การประเมินระดับความเสี่ยง	22
2.3 ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 - 2567	22
<b>ภาคผนวก</b>	
• ประกาศสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	34
• คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	36
• ประกาศมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2566	38
• แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ.2567-2570	40
• ปฏิทินการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	41

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เสริมสร้างความเชื่อมั่น สร้างมูลค่าเพิ่มและความยั่งยืนแก่ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้จัดวางและดำเนินการระบบบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของ COSO-ERM 2004 ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2547 และในปีงบประมาณ พ.ศ.2549 ได้จัดพิมพ์คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรขึ้น เพื่อให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานนำไปปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน อย่างไรก็ตาม เพื่อให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงาน โครงสร้างการบริหารงาน และความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ มหาวิทยาลัยจึงมีการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยง โดยนำมาตรฐาน ISO 31000 : Risk management-Principles and guidelines (2018) และ COSO Enterprise Risk Management-Integrated Framework (2017) มาปรับใช้จนถึงปัจจุบัน

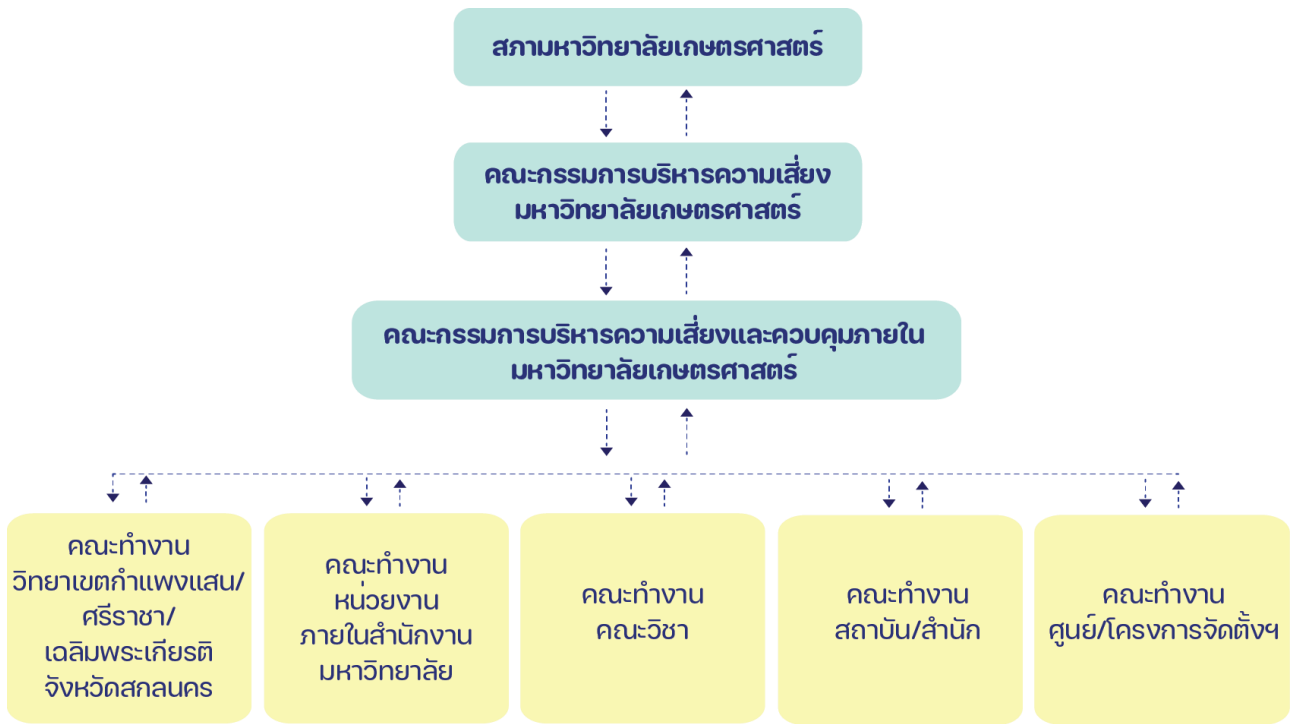
## 1. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานทุกระดับ มีการจัดวางระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้มีการประเมินและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ดำเนินการการควบคุม การตรวจสอบและการประเมินระบบการควบคุมอย่างต่อเนื่อง
2. สร้างวัฒนธรรมคุณภาพในการทำงาน ที่จะเป็นเสมือนกลไกที่จะทำให้ระบบงานและผู้ทำงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา โดยอาศัยระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร
3. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ และภารกิจของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน
4. พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการในระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน
5. จัดหาระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

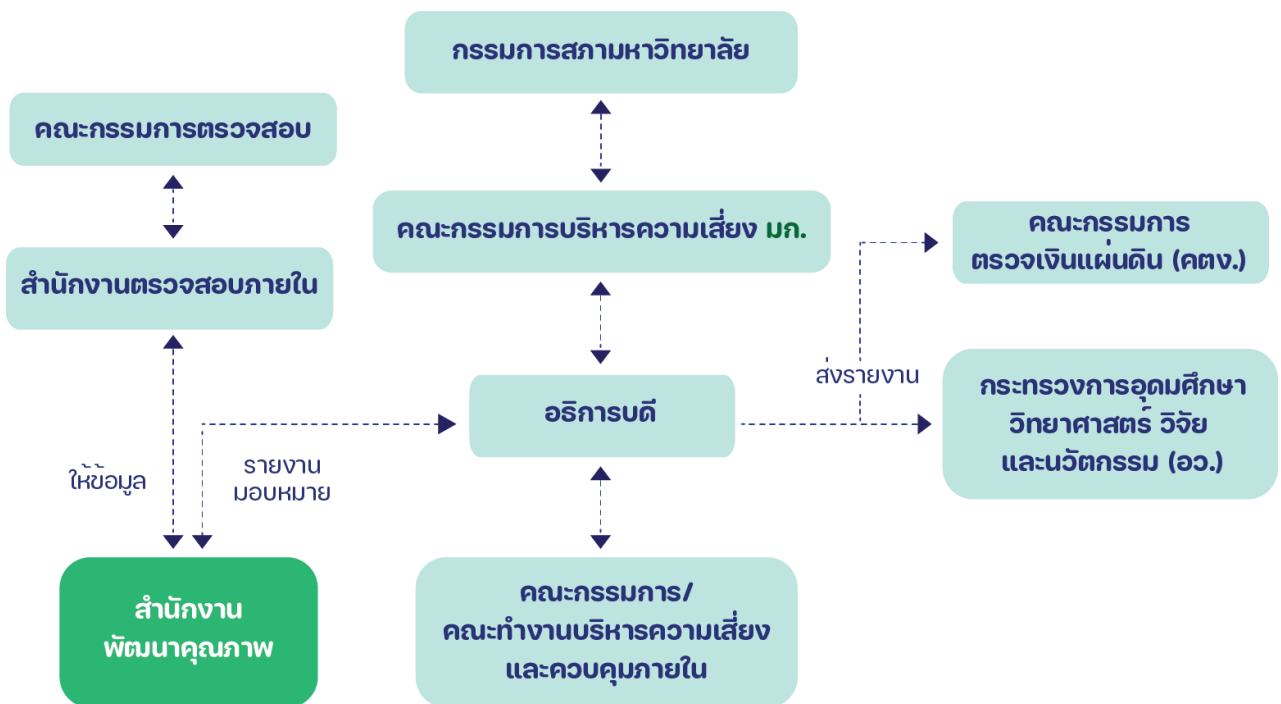
## 2. วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

### 3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



#### ขั้นตอน/กระบวนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย



## 4. บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ มีดังนี้

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1. กรรมการสภามหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"><li>1. กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้นโยบายการบริหารความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง</li><li>2. สนับสนุนให้มหาวิทยาลัย มีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li><li>3. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน</li><li>4. กำกับนโยบาย ให้ข้อเสนอแนะแผนบริหารความเสี่ยงและการจัดการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย</li></ol>
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	<ol style="list-style-type: none"><li>1. เสนอแนะนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาประกาศกำหนดให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งมหาวิทยาลัย</li><li>2. เสนอแนะระบบและกลไกการกำกับดูแลการปฏิบัติตามนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย</li><li>3. ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาให้มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งมหาวิทยาลัย</li><li>4. พิจารณาความเสี่ยงสำคัญของมหาวิทยาลัย โดยเสนอแนะวิธีป้องกันและวิธีลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแผนการดำเนินงาน เพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสภาพดำเนินงานของมหาวิทยาลัย</li><li>5. สอบทานระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะแก่สภามหาวิทยาลัยและอธิการบดี</li><li>6. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อทำการใดๆ อันอยู่ในหน้าที่และอำนาจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</li><li>7. เสนอแนะให้สภามหาวิทยาลัยออกข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</li></ol>

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
3.อธิการบดี	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร</li> <li>ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ และกำกับการบริหารความเสี่ยง</li> <li>ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและแผนปรับปรุงการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</li> <li>เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัยทุกสิ้นปีงบประมาณ</li> <li>เสนอรายงานการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ คตง.ข้อ 6) ต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ภายใน 90 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ</li> </ol>
4.คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำกับ ดูแลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดำเนินการค้นหา ระบุ วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง</li> <li>เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และรายงานการควบคุมภายในเสนอต่ออธิการบดี</li> <li>ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดแนวทาง ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงเสนอต่ออธิการบดี</li> <li>รายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่ออธิการบดี</li> <li>จัดทำรายงานการควบคุมภายในเสนอต่ออธิการบดี</li> </ol>
5.คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงวิทยาเขต	<ol style="list-style-type: none"> <li>นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ</li> <li>รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง</li> <li>จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน</li> <li>จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อรองอธิการบดีวิทยาเขต</li> <li>จัดทำรายงานการควบคุมภายใน เสนอต่อรองอธิการบดีวิทยาเขต</li> </ol>
6.คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงคณะ/สำนัก/สถาบัน	<ol style="list-style-type: none"> <li>นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ</li> <li>รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง</li> <li>จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ</li> <li>จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณบดี/ ผู้อำนวยการ</li> <li>จัดทำรายงานการควบคุมภายใน เสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ</li> </ol>



## ผู้เกี่ยวข้อง

## หน้าที่และความรับผิดชอบ

<p>7. สำนักงานตรวจสอบภายใน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน</li> <li>2. จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายใน (แบบ ปส.) ในระดับมหาวิทยาลัยงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานพัฒนาคุณภาพ เพื่อเสนอต่ออธิการบดี</li> </ol>
<p>8. สำนักงานพัฒนาคุณภาพ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วางแผนและติดตามระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งมหาวิทยาลัย</li> <li>2. จัดโครงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> <li>3. ประสานงานคณะ/หน่วยงานให้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานการควบคุมภายใน</li> <li>4. รายงานการติดตามแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานการควบคุมภายใน เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>5. นำเสนอความคืบหน้าด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่ออธิการบดี คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย และผู้เกี่ยวข้อง</li> <li>6. เสนอรายงานการควบคุมภายใน รอบ 12 เดือน ระดับมหาวิทยาลัย ต่อหน่วยตรวจสอบภายในเพื่อจัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายใน (แบบ ปส.)</li> <li>7. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย</li> <li>8. เสนอรายงานการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย (ตามระเบียบฯ ข้อ 6) ต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ภายใน 90 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ ภายในวันที่ 31 ธันวาคม ของทุกปี</li> <li>9. เสนอรายงานการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย ต่อคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลประจำกระทรวง กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยรายงานรอบ 12 เดือน ภายในวันที่ 30 พฤศจิกายน ของทุกปี</li> </ol>
<p>9. บุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัย</p>	<p>บุคลากรทุกคนมีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงในงานที่ตนเองรับผิดชอบ พร้อมทั้งกิจกรรมควบคุม รายงานต่อผู้มีหน้าที่บริหารความเสี่ยงประจำส่วนงานเพื่อประมวลผลเป็นความเสี่ยงของหน่วยงาน และรายงานข้อมูลการบริหารความเสี่ยงมายังมหาวิทยาลัยต่อไป</p>

## 5. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยง ที่ผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกันตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้มหาวิทยาลัย มีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

**5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์** เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี ของมหาวิทยาลัย หรือ คณะ/สถาบัน /สำนัก

การกำหนดวัตถุประสงค์ จึงเป็นการกำหนดสิ่งที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จ หรือกำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยอาจใช้หลักแบบ SMART ประกอบด้วย

- Specific มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
- Measurable สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
- Attainable สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
- Relevant มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
- Timely มีกรอบระยะเวลาที่แน่นอน

**5.2 การระบุความเสี่ยง** เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม

ขั้นตอนในการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เป็นการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งการดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์กรวิธีการระบุความเสี่ยงขององค์กรวิธีหนึ่ง คือ การประชุมร่วมกันของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน หรืออาจส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้แต่ละหน่วยงานประกอบด้วยแบบฟอร์มการประเมินหน่วยงานด้านความเสี่ยงมาวิเคราะห์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ในระดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้กำหนดไว้ ดังนี้



5.3 การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ และจัดทำความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมาน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมาน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น

- การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน
- กระบวนการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมการควบคุมภายใน
- โครงสร้างองค์กร
- กระบวนการรายงาน / วิธีการติดต่อสื่อสาร
- ทักษะคติและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง
- พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล
- สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน



**5.4 การประเมินมาตรการควบคุม** เป็นการประเมินกิจกรรมความเสี่ยงที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลการทบทวนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**การกำหนดเกณฑ์ประเมินมาตรฐาน**

เป็นการวัดความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Score) และระดับผลกระทบ (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงทั้ง 8 ด้าน โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาเพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงจำแนกเป็น 2 มิติ คือ

**โอกาส / ความถี่ที่จะเกิด (Likelihood)** หมายถึง ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณาเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาหาระดับของโอกาสที่จะเกิด ดังนี้

**ระดับผลกระทบ (Impact)** (ความรุนแรง) ที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดผลกระทบ (ความรุนแรง) กับสิ่งต่าง ๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้น ในด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน (Operational Risk) ด้านวิชาการ (Academic Risks) ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputation risks) ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับ (Compliance Risks) ด้านความปลอดภัย และอันตรายจากสภาวะแวดล้อม (Safety and Environment Risk) และด้านภัยพิบัติ (Disaster Risk) แล้วให้พิจารณาความรุนแรงว่าอยู่ในระดับเท่าใด ดังตารางต่อไปนี้

**แนวทางการกำหนดเกณฑ์ประเมินมาตรฐานระดับ “โอกาส” และ “ผลกระทบ” ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**

ระดับโอกาส	ระดับผลกระทบ
<ul style="list-style-type: none"> <li>การบริหารจัดการ / กฎหมาย ข้อบังคับ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านภาพลักษณ์/ชื่อเสียง</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>การเรียนการสอน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านการเงิน</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>การวิจัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านความสำเร็จของกลยุทธ์/การปฏิบัติงาน</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>การบริการวิชาการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ด้านบุคลากรและองค์กร</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>การบริหารคุณธรรมและความโปร่งใส</li> </ul>	

ระดับ	5	4	3	2	1
โอกาส/ ผลกระทบ	สูงมาก	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก

## แนวทางการกำหนดเกณฑ์ประเมินมาตรฐาน “ระดับโอกาส”

### การบริหารจัดการ

ระดับ	โอกาส	ความถี่ / ความหมาย	
5	สูงมาก	มากกว่า 6 ครั้งต่อปี	ค่อนข้างแน่นอนคาดว่าจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ส่วนใหญ่
4	มาก	6 ครั้งต่อปี	เป็นไปได้มาก คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย
3	ปานกลาง	4 - 5 ครั้งต่อปี	เป็นไปได้ เกิดขึ้นบางครั้ง
2	น้อย	2 - 3 ครั้งต่อปี	อาจจะเกิดขึ้นน้อยมาก
1	น้อยมาก	0 - 1 ครั้งต่อปี	อาจเกิดขึ้นเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่ปกติบางกรณี

### การเรียนการสอน

ระดับ	โอกาส	ความถี่ / ความหมาย
5	สูงมาก	มีแนวโน้มเกิดขึ้นมากกว่า 3 ปีต่อเนื่อง
4	มาก	มีแนวโน้มเกิดขึ้นติดต่อกัน 3 ปีต่อเนื่อง
3	ปานกลาง	มีแนวโน้มเกิดขึ้นภายใน 2 ปีต่อเนื่อง
2	น้อย	มีแนวโน้มเกิดขึ้นไม่ติดต่อกัน
1	น้อยมาก	ไม่มีแนวโน้ม / ไม่เคยเกิดขึ้น

### การวิจัย

ระดับ	โอกาส	ความถี่
5	สูงมาก	ร้อยละของการนำไปใช้ประโยชน์น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 50
4	มาก	ร้อยละของการนำไปใช้ประโยชน์ ร้อยละ 51 - 60
3	ปานกลาง	ร้อยละของการนำไปใช้ประโยชน์ร้อยละ 61 - 70
2	น้อย	ร้อยละของการนำไปใช้ประโยชน์ร้อยละ 71 - 80
1	น้อยมาก	ร้อยละของการนำไปใช้ประโยชน์มากกว่าร้อยละ 80

## การบริหารจัดการ

ระดับ	โอกาส	ความถี่	
5	สูงมาก	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการในระดับดีมาก เท่ากับหรือต่ำกว่าร้อยละ 50	ร้อยละความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด เท่ากับหรือต่ำกว่าร้อยละ 50
4	มาก	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการในระดับดีมาก ร้อยละ 51 -60	ร้อยละความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละ 51 -60
3	ปานกลาง	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการในระดับดีมาก ร้อยละ 61 -70	ร้อยละความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดร้อยละ 61 -70
2	น้อย	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการในระดับดีมาก ร้อยละ 71 -80	ร้อยละความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละ 71 -80
1	น้อยมาก	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการในระดับดีมาก มากกว่าร้อยละ 80	ร้อยละความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด มากกว่าร้อยละ 80

## การบริหารคุณธรรมและความโปร่งใส

ระดับ	โอกาส	ความถี่
5	สูงมาก	มีแนวโน้มต่ำกว่าเกรด A เกิดขึ้นมากกว่า 3 ปีต่อเนื่อง
4	มาก	มีแนวโน้มต่ำกว่าเกรด A เกิดขึ้นติดต่อกัน 3 ปี
3	ปานกลาง	มีแนวโน้มต่ำกว่าเกรด A เกิดขึ้นติดต่อกัน 2 ปี
2	น้อย	มีแนวโน้มต่ำกว่าเกรด A เกิดขึ้นไม่ติดต่อกัน
1	น้อยมาก	ไม่มีแนวโน้มต่ำกว่าเกรด A /ไม่เคยเกิดขึ้น



## แนวทางการกำหนดเกณฑ์ประเมินมาตรฐาน “ระดับผลกระทบ”

### ด้านภาพลักษณ์ / ชื่อเสียง

ระดับ	ผลกระทบ	ความถี่ / ความหมาย	
5	สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวทางสถานีโทรทัศน์	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ
4	สูง	มีการเผยแพร่ข่าวทางหนังสือพิมพ์	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในระดับชาติ
3	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในระดับจังหวัด
2	ต่ำ	มีการเผยแพร่ข่าวที่รับรู้ในสถาบันและชุมชนโดยรอบสถาบัน	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของในระดับภายในมหาวิทยาลัย
1	ต่ำมาก	มีการเผยแพร่ข่าวที่รับรู้กันเฉพาะภายในสถาบัน	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงในระดับหน่วยงาน

### ด้านการเงิน

ระดับ	ผลกระทบ	ความถี่ / ความหมาย
5	สูงมาก	อัตราผลตอบแทน ต่ำกว่า Benefit/Cost ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 0.5
4	สูง	อัตราผลตอบแทน Benefit/Cost อยู่ในช่วง 0.51 - 0.60
3	ปานกลาง	อัตราผลตอบแทน Benefit/Cost อยู่ในช่วง 0.61 - 0.70
2	ต่ำ	อัตราผลตอบแทน Benefit/Cost อยู่ในช่วง 0.71 - 0.80
1	ต่ำมาก	อัตราผลตอบแทน Benefit/Cost มากกว่า 0.80



## ด้านความสำเร็จของกลยุทธ์ / การปฏิบัติงาน

ระดับ	ผลกระทบ	ความถี่ / ความหมาย	
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1 - 60 %	ได้ผลงานตามเป้าหมายน้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 60
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61 - 70 %	ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ 61 - 70
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71 - 80 %	ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ 71 - 80
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81 - 90 %	ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ 81 - 90
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 90 - 100 %	ได้ผลงานตามเป้าหมายน้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 90 ขึ้นไป

## ด้านบุคลากรและองค์กร

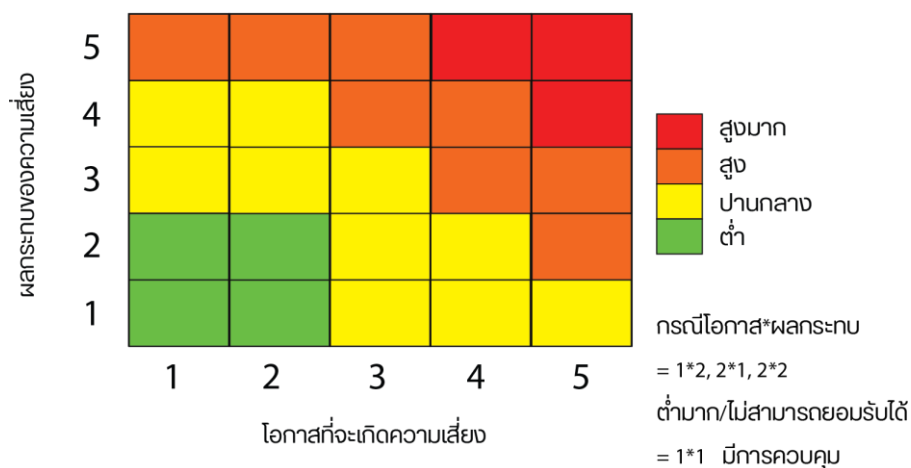
ระดับ	ผลกระทบ	ความถี่ / ความหมาย	
5	สูงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดี และ เรียกเรื่องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีสำคัญมาก รวมถึง การฟ้องร้องที่เกิดจากการ รวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย	มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยและองค์กร ภายนอก
4	สูง	การละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ	มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
3	ปานกลาง	การฝ่าฝืนกฎ ข้อกฎหมายที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือ รายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดี และ/หรือเรียกเรื่องค่าเสียหาย หากเป็นไปได้	มีผลกระทบในระดับคณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่า
2	ต่ำ	การละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ	มีผลกระทบในระดับงาน/ฝ่าย/สาขาวิชา
1	ต่ำมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ	มีผลกระทบในระดับบุคลากร



**การจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk)** ระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรุนแรงกับระดับโอกาสที่จะเกิด ซึ่งมีระดับของความเสี่ยงอยู่ที่ 4 ระดับ โดยแต่ละระดับจะมีความหมายของความเสี่ยงและการปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงต่อไป ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
สูงมาก	สีแดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง	สีส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	สีเหลือง	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำ	สีเขียว	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

การวิเคราะห์ความเสี่ยง (โอกาส/ผลกระทบ) ที่ยังเหลืออยู่  
ระดับความเสี่ยง “สูง” หรือ “สูงมาก”  
ตามเกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง (Degree of Risk/Risk Matrix)



ผลกระทบ (Impact) คือ ผลที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์นั้น

โอกาสที่เกิด (Likelihood) คือ ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้น

### การประเมินโอกาสและผลกระทบความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้ มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

## การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด ตามตารางระดับและลำดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

## การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง ตามตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งจัดเรียงตามลำดับจากระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ โดยเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงก่อน

**5.5 การบริหารและจัดการความเสี่ยง** เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย หรือ คณะ/สถาบัน/สำนัก เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบในการดำเนินงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

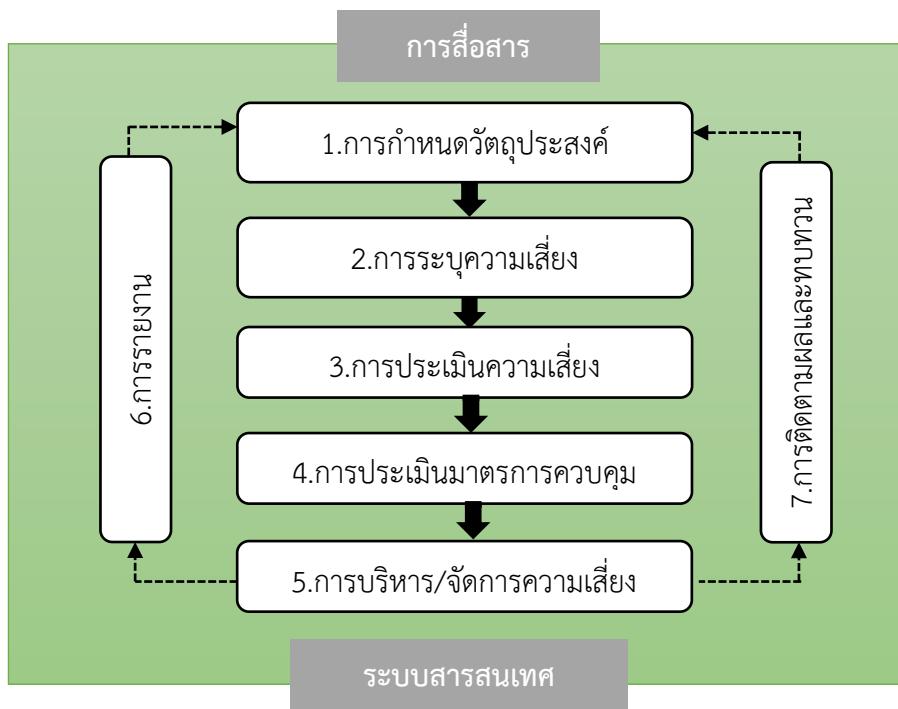
การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรในองค์กร ได้ทำความเข้าใจให้ตรงกัน ต่อคำนิยามของความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและโอกาสได้ในทิศทางเดียวกัน ในการดำเนินงาน ผู้บริหารมักประสบกับเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ตลอดเวลาเหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการบริหารงานขององค์กร โดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็นความเสี่ยง ส่วนผลในเชิงบวกช่วยสร้างโอกาสให้องค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญดังนี้

- 1) สนับสนุนให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
- 2) กำหนดกรอบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนของความเสี่ยงได้
- 3) เป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลการดำเนินงานที่ดี
- 4) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน
- 5) สะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญ
- 6) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและปฏิบัติงาน
- 7) ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปทิศทางเดียวกัน

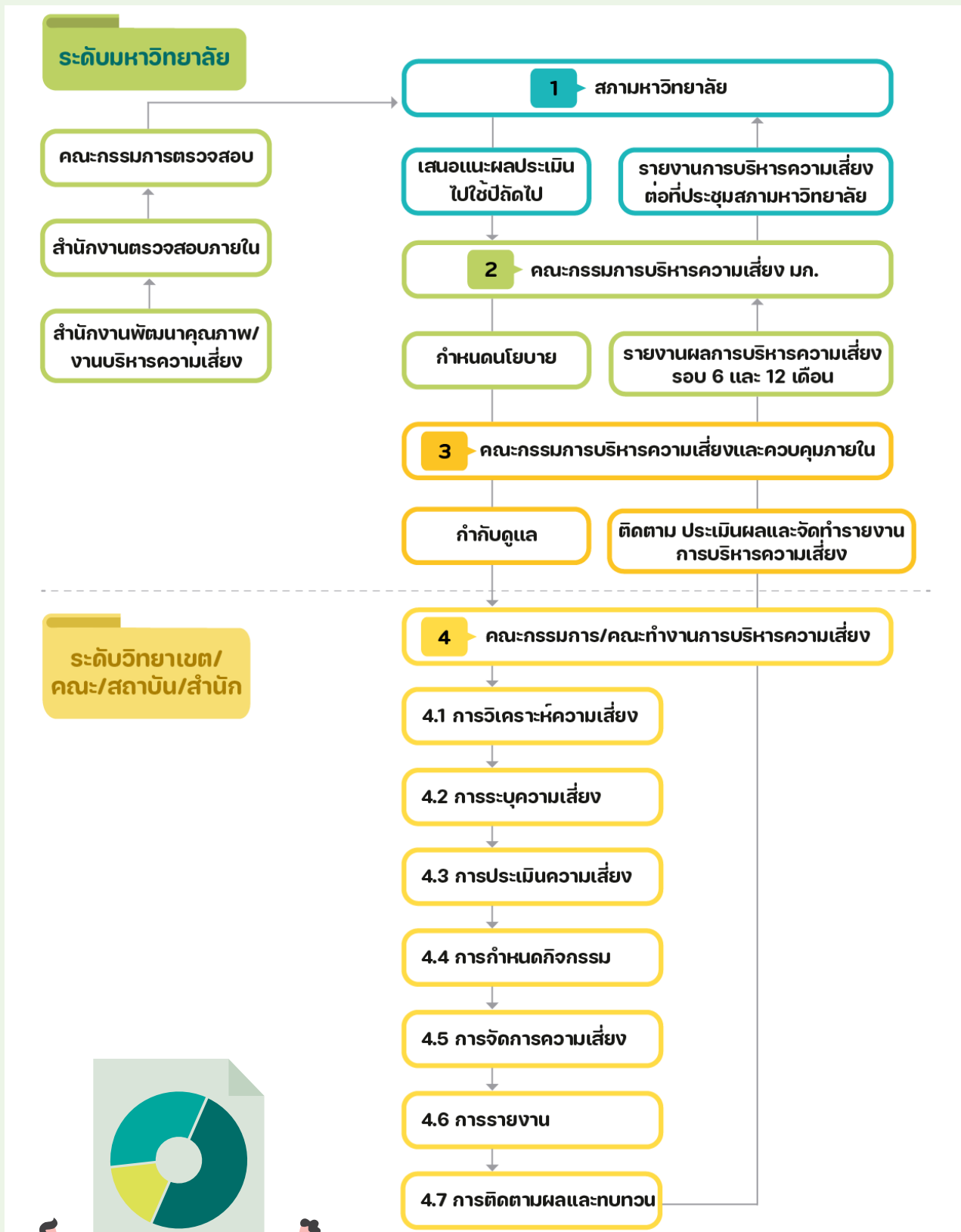


5.6 การรายงาน เป็นการรายงานผลการประเมินความเสี่ยงและการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ฝ่ายบริหาร รับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

5.7 การติดตามผลและทบทวน เป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้นโดยมีแผนผังภาพรวมของแนวการบริหารความเสี่ยงดังแสดงในแผนภาพที่



# แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานควบคุมภายใน

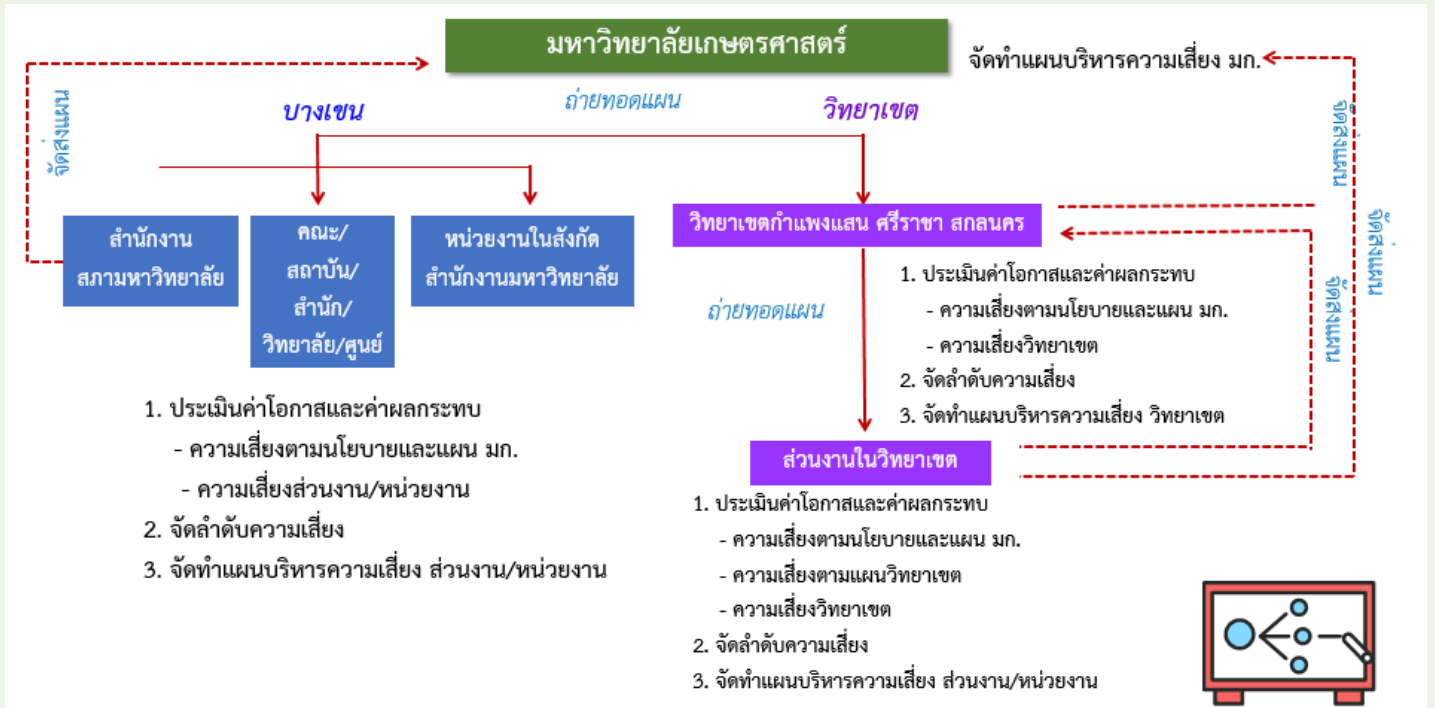


### 2.1 กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยง 3 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย ระดับวิทยาเขต และระดับส่วนงาน (คณะ สถาบัน สำนัก กอง ศูนย์)

1. ระดับมหาวิทยาลัย	
ผู้รับผิดชอบ	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย
ที่ปรึกษา	อธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ
ประธาน	รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ
กรรมการ	รองอธิการบดี และผู้เกี่ยวข้องตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย
ฝ่ายเลขานุการ	งานบริหารความเสี่ยง สำนักงานพัฒนาคุณภาพ
ขอบเขตการดำเนินงาน	เพื่อรับผิดชอบและดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของอธิการบดี
2. ระดับวิทยาเขต	
ผู้รับผิดชอบ	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับวิทยาเขต
ประธาน	รองอธิการบดีวิทยาเขต ผู้ช่วยอธิการบดีวิทยาเขตหรือตามที่หน่วยงานแต่งตั้งขึ้น
กรรมการ	ผู้ช่วยอธิการบดีวิทยาเขต ผู้อำนวยการสำนักงาน หัวหน้างาน หรือตามที่วิทยาเขตแต่งตั้งขึ้น
ฝ่ายเลขานุการ	เจ้าหน้าที่ของสำนักงานวิทยาเขต หรือตามที่วิทยาเขตแต่งตั้งขึ้น
3. ระดับหน่วยงาน (คณะ สถาบัน สำนัก กอง ศูนย์)	
ผู้รับผิดชอบ	คณะกรรมการบริหาร/ประจำหน่วยงาน หรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
ประธาน	คณบดี/ผู้อำนวยการ หรือตามที่หน่วยงานแต่งตั้งขึ้น
กรรมการ	รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หรือตามที่หน่วยงานแต่งตั้งขึ้น
ฝ่ายเลขานุการ	ตามที่หน่วยงานแต่งตั้งขึ้น
ขอบเขตการดำเนินงาน	เพื่อรับผิดชอบและดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของคณบดี/ผู้อำนวยการ และมหาวิทยาลัย

# กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2567



# แนวทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย

ขั้นตอน	การดำเนินการ/กิจกรรม
<p><b>1</b></p> <p>กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และสภาพแวดล้อม</p>	<p><b>แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อดำเนินการ</b></p> <p>(1) ศึกษาภาพรวมขององค์กร (2) กำหนดวัตถุประสงค์ (3) แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ</p>
<p><b>2</b></p> <p>การระบุความเสี่ยง</p>	<p><b>ประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง</b></p> <p>(1) ระดมสมอง (2) ใช้ข้อมูลในอดีต (3) ใช้รายตรวจสอบ (Checklist) จากแบบสอบถามการควบคุมภายใน (4) วิเคราะห์ความผิดพลาดของมนุษย์ (5) วิเคราะห์ระบบงาน</p> <p>จำแนกประเภทความเสี่ยง (1) ด้านกลยุทธ์ (2) ด้านการดำเนินงาน/ปฏิบัติการ (3) ด้านวิชาการ (4) ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (5) ด้านการเงิน (6) ด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (7) ด้านภัยพิบัติ (8) ด้านความปลอดภัยและอันตราย</p>
<p><b>3</b></p> <p>ประเมินความเสี่ยง</p>	<p><b>วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง</b></p> <p>(1) ประเมินโอกาส (1 - 5) (2) ผลกระทบ (1 - 5) (3) ประเมินความเสี่ยง (4) จัดลำดับความเสี่ยง (ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก) (5) วิเคราะห์สถานการณ์</p> <p>ตามแบบฟอร์ม RM 1 จัดทำ Risk Metrix</p>
<p><b>4</b></p> <p>ตอบสนองความเสี่ยง</p>	<p><b>จัดการความเสี่ยง</b></p> <p>(1) ความเสี่ยงต่ำ : ยอมรับความเสี่ยง (2) ความเสี่ยงปานกลาง : ยอมรับความเสี่ยงโดยมีมาตรการติดตาม (3) ความเสี่ยงสูง : ควบคุมความเสี่ยงโดยมีแผนการควบคุม (4) ความเสี่ยงสูงมาก : ควบคุมความเสี่ยงโดยมีแผนการควบคุมถ่ายโอนความเสี่ยง (5) วิเคราะห์สถานการณ์</p> <p>จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงตามแบบฟอร์ม RM - กำหนดมาตรการการควบคุม - มอบหมายผู้รับผิดชอบ - กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ รายงานการควบคุมภายใน</p>
<p><b>5</b></p> <p>ติดตามความเสี่ยง</p>	<p><b>ติดตามและรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง</b></p> <p>รายงานรอบ 6, 9, 12 เดือน</p> <p>รายงานผู้บริหาร รายงานการควบคุมภายใน (12 เดือน)</p>

# แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

กิจกรรม	พ.ศ. 2566			พ.ศ.2567												
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
1. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	↔															
2. ประชุมเพื่อกำหนดนโยบาย และมอบหมายในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน		↔														
3. ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน		↔														
4. จัดทำแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน		↔														
5. การประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยงตามแบบฟอร์มรายงาน		↔														
6. การนำกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง และมาตรการ/แผนการจัดการความเสี่ยงลงสู่การปฏิบัติ				←————→												
7. ติดตามผลการดำเนินงานการควบคุมความเสี่ยง				←————→												
8. รายงานผลการติดตามการนำกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงลงสู่การปฏิบัติ (รอบ 6 เดือน)							30									
9. ปรับปรุงกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงลงสู่การปฏิบัติ								←————→								
10. จัดทำรายงานการควบคุมภายใน (รอบ 12 เดือน) ในระดับหน่วยงานตามแบบ ปค.1 ปค.4 และ ปค.5												30				
11. รายงานสรุปผลความเสี่ยงที่เหลืออยู่ เพื่อให้คณะกรรมการคัดเลือกความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการต่อไป													↔			
12. มหาวิทยาลัยเสนอรายงานควบคุมภายในของหน่วยงานต่อสำนักงานตรวจสอบภายในเพื่อรองรับการสอบทาน															↔	
13. มหาวิทยาลัยเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และรายงานการควบคุมภายในเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง															↔	



# กรอบนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic risks) +การสูญเสียด้านโอกาส	ระหว่างการพัฒนา ยอมรับได้ในระดับปานกลาง-สูงโดยการบรรลุเป้าหมายสำคัญยอมรับได้ในระดับต่ำ
2. ด้านการดำเนินงานหรือปฏิบัติการ (Operation risks) +ด้านวิชาการ+ด้านวิจัย+ด้านบริการ วิชาการ+การสูญเสียด้านโอกาส	<b>กรณีความเสี่ยงในชีวิต</b> - ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ <b>กรณีความเสี่ยงจากการสูญเสียด้านการดำเนินงาน (ผิดพลาด ล่าช้า)</b> - ยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับต่ำมาก - ต่ำ
3. ด้านการเงินและสินทรัพย์ (Financial risks) +การสูญเสียด้านโอกาส	ยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับต่ำมาก - ต่ำ
4. ด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ (Compliance risks)	ไม่สามารถยอมให้เกิดขึ้นได้/ยอมในระดับต่ำมาก ๆ ไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กร
5. ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputation risks) +ด้านทุจริต ผลประโยชน์ทับซ้อน	ไม่สามารถยอมให้เกิดขึ้นได้/ยอมในระดับต่ำมาก ๆ ไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กร
6. ด้านอุบัติใหม่ (Emerging Risks) และด้านภัยพิบัติ (Disaster Risk)	<b>กรณีความเสี่ยงในชีวิต</b> - ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ <b>กรณีความเสี่ยงจากการสูญเสียด้านการดำเนินงาน</b> - ยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับต่ำมาก - ต่ำ

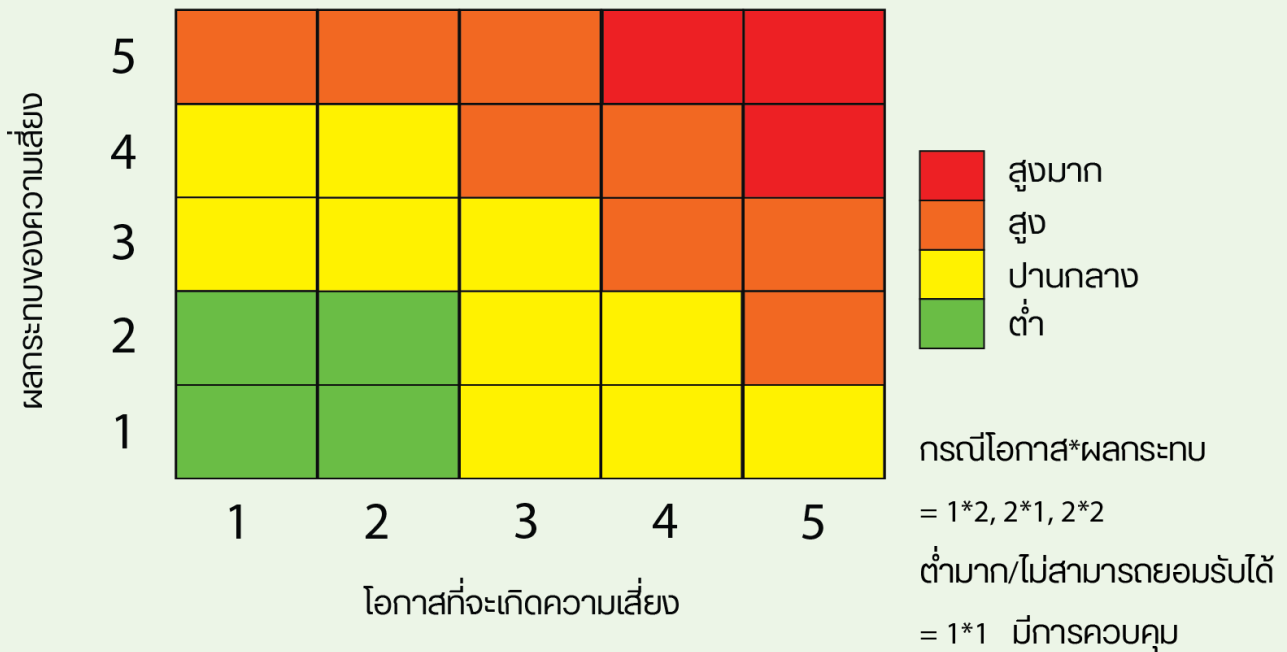
## ข้อสังเกตเพิ่มเติม

1. ความเสี่ยงจากกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กร (ลงทุน) สร้างนวัตกรรมใหม่ New Business Model/Innovation ยอมรับได้ในระดับปานกลาง-สูง
2. ความเสี่ยงจากการพัฒนาระบบงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เช่น การพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ Data analytic เพื่อให้กระบวนการสุดท้ายเกิดการพัฒนายอมรับความเสี่ยงได้ในระดับต่ำ - ปานกลาง
3. ความเสี่ยงจากการสูญเสียด้านการดำเนินงาน และด้านการเงิน ยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับต่ำมาก-ต่ำ
4. ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ชื่อเสียงและความปลอดภัยในชีวิต ไม่สามารถยอมให้เกิดขึ้นได้/ยอมรับในระดับต่ำมาก ๆ ไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กร



## 2.2 การประเมินระดับความเสี่ยงโดยใช้ Risk Matrix

เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix)



## 2.3 ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 – 2567

ความเสี่ยงที่เหลื่ออยู่	ประเภทความเสี่ยง
1. ความล่าช้าในการก่อสร้างอาคารสถานที่สำหรับอุทยานการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อการจัดทำ และติดตั้งครุภัณฑ์สำหรับการเรียนการสอน และวิจัย ในสาขาการแพทย์และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (S)	ด้านกลยุทธ์
2. อันดับมหาวิทยาลัยโลกตามการจัดอันดับของ QS World Ranking ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายส่งผลให้ขาดการยอมรับจากหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศในบริบทของการนำองค์ความรู้จากผลงานทางวิชาการมาใช้ในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน (S, R)	ด้านกลยุทธ์ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง
3. การไม่บรรลุผลในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล (S)	ด้านกลยุทธ์
4. การสูญเสียชื่อเสียง และความเชื่อมั่นในระบบการศึกษา อันเนื่องมาจากบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยบางท่านคัดลอกผลงานทางวิชาการของผู้อื่น (C, R)	ด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง
5. การสูญเสียชื่อเสียง ความเชื่อมั่น ขวัญกำลังใจของบุคลากร นิสิต และผู้ปกครอง จากอุบัติเหตุภายในมหาวิทยาลัย (R)	ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง
6. การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยหยุดชะงัก และเกิดการรั่วไหลของข้อมูลสารสนเทศ (O)	ด้านการดำเนินงานหรือปฏิบัติการ
7. มีการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลของนิสิต ส่งผลให้เกิดข้อร้องเรียน (C, R)	ด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

# แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

ที่	Situation Analysis	เหตุการณ์ความเสี่ยง/ ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	Existing Control/ Management	ระดับ ความเสี่ยง หลังการควบคุม	ค่าเป้าหมาย ความเสี่ยงที่ ยอมรับได้	กิจกรรม/มาตรการ/ แผนบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KPI)	
										Leading KRI	Risk Appetite (ค่าเป้าหมาย)
1	เนื่องจากในปัจจุบันเป็นที่ชัดเจนแล้วว่างบประมาณแผ่นดินประจำปีงบประมาณ 2567 จะมีความล่าช้าไปอย่างน้อย 1-2 ไตรมาส ซึ่งจะส่งผลต่อความล่าช้าของการก่อสร้างอาคารสถานที่สำหรับอุทยานการแพทย์	<b>ความล่าช้าในการก่อสร้างอาคารสถานที่สำหรับอุทยานการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อการจัดหาและติดตั้งครุภัณฑ์สำหรับการเรียนการสอน และวิจัย ในสาขาการแพทย์และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง :-</b> <b>ด้านกลยุทธ์ (S)</b>	1.การไม่บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ - ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง 2.การได้รับงบประมาณแผ่นดินล่าช้า	มก. ไม่สามารถเปิดรับนักศึกษาแพทย์ได้ทันตามแผนที่กำหนด	1.มีการนำอาคารและสถานที่ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยมาใช้เป็นที่ทำการของคณะแพทยศาสตร์และคณะพยาบาลศาสตร์ 2.มีการดำเนินการจัดตั้งมูลนิธิโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เพื่อระดมเงินบริจาค 3.มีการจัดสรรอัตรากำลังสำหรับบุคลากรสายวิชาการและสนับสนุนแก่คณะแพทยศาสตร์และคณะพยาบาลศาสตร์ 4.มีการติดต่อหน่วยงาน เช่น สถานพยาบาล ไปสังกัดคณะแพทยศาสตร์ 2.มีการจัดสรรงบประมาณกรณีที่ได้รับงบประมาณแผ่นดินล่าช้า	5 * 3 สูง	2 * 2 ต่ำ	1. การจัดทำคำของงบประมาณประจำปีและประจำปีเงินรายได้เพื่อดำเนินการก่อสร้าง อาคารอุทยานการแพทย์ 2. จัดตั้งมูลนิธิโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อจัดหาและบริหารเงินบริจาคเพื่อการก่อสร้างอาคารสถานที่สำหรับอุทยานการแพทย์ให้ได้ตามเป้าหมาย 3. จัดทำแผนและเร่งรัดการใช้งบประมาณที่ได้รับ การอนุมัติ	อธิการบดี	1. ความล่าช้าในการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงาน 2. ยอดเงินบริจาค (เป้าหมาย 100 ล้านบาทต่อปี)	การก่อสร้างอาคารต้องเริ่มดำเนินการไม่เกินไตรมาส 4 ของปีงบประมาณ 2567

# แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

ที่	Situation Analysis	เหตุการณ์ความเสี่ยง/ ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	Existing Control/ Management	ระดับ ความเสี่ยง หลังการควบคุม	ค่าเป้าหมาย ความเสี่ยงที่ ยอมรับได้	กิจกรรม/มาตรการ/ แผนบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KPI)	
										Leading KRI	Risk Appetite (ค่าเป้าหมาย)
2	ในปัจจุบันผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกทั้งในมิติขององค์กรและรายสาขา มีผลต่อการยอมรับในการสร้างความร่วมมือทางวิชาการทั้งในระดับชาติและนานาชาติอย่างมีนัยสำคัญ	<b>อันดับมหาวิทยาลัยโลกตามการจัดอันดับของ QS World Ranking ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายส่งผลให้ขาดการยอมรับจากหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศในบริษัทของการนำองค์ความรู้จากผลงานทางวิชาการมาใช้ในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน :-</b> <b>ด้านกลยุทธ์ (S) /ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (R)</b>	1. ระเบียบกฎเกณฑ์ และข้อบังคับ ไม่เอื้อต่อความคล่องตัวในการขับเคลื่อนนโยบายขับเคลื่อนได้แก่ การแลกเปลี่ยนอาจารย์ชาวต่างชาติ การสร้างเครือข่ายการทำ MOU เป็นต้น 2. ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามมาตรการต่าง ๆ ไม่บรรลุเป้าหมาย 3. ขาดมาตรการเพื่อเสริมสร้าง และพัฒนาความรู้เชิงลึกในการเพิ่มผลผลิตพร้อมลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างชัดเจน	เกิดผลกระทบ 2 ด้านที่สำคัญได้แก่ 1. การไม่บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 2. การกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย	1.มหาวิทยาลัยมีมาตรการเพื่อยกระดับมหาวิทยาลัยโลก อาทิเช่น การสนับสนุนด้านงบประมาณ ด้านการวิจัย และการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยน นิสิตต่างชาติ และอาจารย์นิสิตต่างชาติ และอาจารย์ 2.มหาวิทยาลัยมีมาตรการส่งเสริมการเพิ่มอันดับมหาวิทยาลัยโลกและมีการกระจายค่าเป้าหมาย ผลงานตีพิมพ์ระดับนานาชาติให้แก่คณะวิชาต่าง ๆ ร่วมรับผิดชอบตัวชี้วัดเพื่อการกำกับติดตาม 3.มีตัวชี้วัดในการบริหารและกำกับติดตามการบริหารของผู้บริหาร (การบรรลุผลลัพธ์หรือผ่านข้อตกลงในการบริหารงาน)	5 * 5 สูงมาก	2 * 2 ต่ำ	ปรับปรุงมาตรการส่งเสริมการเพิ่มอันดับมหาวิทยาลัยโลกโดยเพิ่มเติมมาตรการให้ครอบคลุมรายสาขาที่เป็นสาขาเป้าหมาย	รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ	ร้อยละการบรรลุตามแผนของมาตรการส่งเสริมการเพิ่มอันดับมหาวิทยาลัยโลก โดยเพิ่มเติมมาตรการให้ครอบคลุมรายสาขาที่เป็นสาขาเป้าหมาย	อันดับมหาวิทยาลัยโลกตามการจัดอันดับของ QS World Ranking ของ มก ปี 2567-2568 ต่ำกว่า 800 และสาขา • Agriculture & Forestry ต่ำกว่า 60 • Veterinary Science ต่ำกว่า 75 • Environmental Science ต่ำกว่า 280

# แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

ที่	Situation Analysis	เหตุการณ์ความเสี่ยง/ ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	Existing Control/ Management	ระดับ ความเสี่ยง หลังการควบคุม	ค่าเป้าหมาย ความเสี่ยงที่ ยอมรับได้	กิจกรรม/มาตรการ/ แผนบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KPI)	
										Leading KRI	Risk Appetite (ค่าเป้าหมาย)
3	ขาดประสิทธิภาพ ในการทำงานที่ รวดเร็วและแม่นยำ ลดต้นทุนการ ดำเนินการ การ แสวงหาโอกาสใหม่ และการเพิ่มความ พึงพอใจของลูกค้า	<b>การไม่บรรลุผลในการ ปรับเปลี่ยน มหาวิทยาลัยสู่ มหาวิทยาลัยดิจิทัล :- ด้านกลยุทธ์ (S)</b>	3.1 ความล่าช้าใน เรื่อง Digital Transformation เพื่อนำไปสู่ Digital University 3.2 ผู้บริหารไม่ เชื่อมั่นในการใช้ ระบบเอกสาร อิเล็กทรอนิกส์	การให้บริการ และการ ดำเนินการของ มหาวิทยาลัยไม่ สอดคล้องกับ เทคโนโลยีที่มี อยู่ในปัจจุบัน ทำให้ขาด ประสิทธิภาพ ในการ ให้บริการและ ดำเนินการ	1. จัดโครงสร้างในการการ บริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร ในองค์กร (IT Governance) 2. สสำรวจความพร้อมและหา gap ของความพร้อมในการ เปลี่ยนผ่านสู่การเป็น มหาวิทยาลัยดิจิทัล เพื่อจัดการ 3. สร้างการรับรู้การ ปรับเปลี่ยนกระบวนการ ทำงานเป็นแบบ digital 4. ดำเนินการปรับปรุง ระบบงานBack office และ ปรับปรุงระบบการให้บริการ เป็นแบบอิเล็กทรอนิกส์ทุก บริการ 5. ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน ที่สนับสนุนการปรับเปลี่ยน เป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล 6. .จัดทำ Digital Transformation Roadmap โดยผู้บริหารมี ส่วนร่วม 7..อบรม Digital Leadership	3 * 4 สูง	2 * 2 ต่ำ	1. กำหนดแผนและ เป้าหมายการ ให้บริการงานที่ เกี่ยวข้องกับ Digital Transformation ของ มหาวิทยาลัย	รองอธิการบดี ฝ่ายบริหาร/ ฝ่ายเทคโนโลยี ดิจิทัล	ร้อยละของจำนวน ระบบงานหลักที่มีการ เริ่มดำเนินการ ด้าน Digital Transformation	การดำเนินงานและ การให้บริการของ มหาวิทยาลัยที่ เกี่ยวข้องกับ พันธกิจการเรียน การสอน งานการเงิน และ งานบุคคล ต้องเป็น การดำเนินการใน รูปแบบดิจิทัล ทั้งหมด

# แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

ที่	Situation Analysis	เหตุการณ์ความเสี่ยง/ ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	Existing Control/ Management	ระดับ ความเสี่ยง หลังการควบคุม	ค่าเป้าหมาย ความเสี่ยงที่ ยอมรับได้	กิจกรรม/มาตรการ/ แผนบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KPI)	
										Leading KRI	Risk Appetite (ค่าเป้าหมาย)
4	ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์พบว่า มีบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยบางท่านคัดลอกผลงานทางวิชาการของผู้อื่น	<b>การสูญเสียชื่อเสียง และความเชื่อมั่นในระบบการศึกษา อันเนื่องมาจากบุคลากรสายวิชาการและนิสิตของมหาวิทยาลัยบางท่านคัดลอกผลงานทางวิชาการของผู้อื่น :-</b> ด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ (C )/ด้านภาพลักษณ์ และชื่อเสียง (R)	การคัดลอกผลงานทางวิชาการของอาจารย์ บุคลากร และนิสิต	ผลกระทบที่สำคัญคือการขาดการยอมรับทางวิชาการอันเนื่องมาจากการคัดลอกผลงานทางวิชาการของอาจารย์และนิสิตของมหาวิทยาลัย	1.มีการตรวจสอบผลงานทางวิชาการที่ขอตำแหน่งทางวิชาการโดยคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องประจำส่วนงานก่อนการยื่นขอผลงานทางวิชาการ 2.สนับสนุนเฉพาะให้นิสิตใช้โปรแกรม Turnitin ตรวจสอบการคัดลอกผลงานวิจัย การตีพิมพ์บทความทางวิชาการและวิทยานิพนธ์	5 * 2 สูง	3 * 1 ปานกลาง	1.รณรงค์สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของจรรยาบรรณทางวิชาการและบทลงโทษทั้งในระดับบุคลากรและนิสิต โดยมีการแจ้งเตือนผ่านการประชุม สัมมนาอาจารย์/ปฐมนิเทศนิสิต/การพิจารณาจากที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เป็นต้น	รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัย/ฝ่ายวิชาการ	1.ร้อยละการรับทราบและเข้าใจ จรรยาบรรณทางวิชาการของบุคลากร 2.ร้อยละการรับทราบและเข้าใจ จรรยาบรรณทางวิชาการของนิสิต ระดับบัณฑิตศึกษา 3.ร้อยละการรับทราบและเข้าใจ จรรยาบรรณทางวิชาการของนิสิตระดับปริญญาตรี	ไม่ยอมให้เกิดการคัดลอกผลงานทางวิชาการ
5	ในทุกปีการศึกษา ทั้งเขตรกลาง บางเขนและวิทยาเขตต่าง ๆ เกิดอุบัติเหตุร้ายแรงและอุบัติเหตุร้ายแรงถึงชีวิตกับนิสิตและบุคลากร	<b>การสูญเสียชื่อเสียง ความเชื่อมั่น ขวัญกำลังใจของบุคลากร นิสิต และผู้ปกครองจากอุบัติเหตุภายในมหาวิทยาลัย :-</b> ด้านการดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน (C) /ด้านภาพลักษณ์ และชื่อเสียง (R)	1.เกิดอุบัติเหตุร้ายแรงจากการจราจรและการใช้อาคารสถานที่ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย	เกิดการบาดเจ็บ สูญเสียชีวิต และทรัพย์สินของนิสิตและบุคลากร	1.การรณรงค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบการจราจรอย่างเคร่งครัด 2.มีการอบรมการขับขี้อย่างปลอดภัย 3.มีการซ้อมหนีไฟ 4.มีระบบการแจ้งเตือนการข่าจรุด การแจ้งซ่อมของเครื่องมืออุปกรณ์ และสถานที่ 5.มีการจัดบุคลากรดูแลใน	1 * 5 สูง	1 * 1 ต่ำ (ไม่ให้เกิด)	1. ปรับปรุงการจราจรภายในมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความสะอาดในการเดินทางเป็นหลัก 2. เข้มงวดการบังคับใช้กฎจราจรภายในพื้นที่ขอมมหาวิทยาลัย 3. มีแผน มาตรการและวิธีการระงับเหตุที่ชัดเจน	รองอธิการฝ่ายบริหาร/รองอธิการบดีวิทยาเขตต่างๆ	1. ร้อยละของนิสิตและบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบการจราจรต่อจำนวนนิสิตและบุคลากรที่โดนตรวจทั้งหมด 2. จุดที่มีพื้นผิวการจราจรเสียหายและไม่ได้รับการแก้ไขภายใน 7 วัน	ไม่ยอมให้เกิดอุบัติเหตุที่มีความร้ายแรงถึงชีวิต

# แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

ที่	Situation Analysis	เหตุการณ์ความเสี่ยง/ ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	Existing Control/ Management	ระดับ ความเสี่ยง หลังการควบคุม	ค่าเป้าหมาย ความเสี่ยงที่ ยอมรับได้	กิจกรรม/มาตรการ/ แผนบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KPI)	
										Leading KRI	Risk Appetite (ค่าเป้าหมาย)
					ส่วนที่อาจจะเกิดอันตรายได้ง่าย เช่น สระว่ายน้ำ			(Emergency plan) เพื่อบรรเทาเหตุการณ์หรือให้ความช่วยเหลือได้ทันทั่วถึง เมื่อเกิดอุบัติเหตุร้ายแรงฉุกเฉิน		นับจากวันที่ได้รับแจ้ง	
6	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ถูกโจมตีทาง Cyber อยู่เป็นประจำทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและส่วนงาน	<b>การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยหยุดชะงักและเกิดการรั่วไหลของข้อมูลสารสนเทศ :-</b> <b>ด้านการดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน (O)</b>	6.1 เว็บไซต์ของส่วนงานและหน่วยงานย่อยภายในมหาวิทยาลัยยังใช้เทคโนโลยีเก่าที่มีช่องโหว่ 6.2 Cyber security ที่สำคัญของระบบสารสนเทศนิสิตและระบบการเงินยังไม่มี การตรวจสอบช่องโหว่และดำเนินการปิดช่องโหว่ เพื่อป้องกันการถูกโจมตีทาง Cyber	1.การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยหยุดชะงัก 2. เกิดการรั่วไหลของข้อมูล	สำนักบริการคอมพิวเตอร์ มีการตรวจสอบช่องโหว่ของเว็บไซต์ของส่วนงานและหน่วยงานย่อยภายในมหาวิทยาลัยเป็นระยะ	3 * 4 สูง	2 * 1 ต่ำ	1. ตั้งทีม cyber security ของมหาวิทยาลัย 2. สร้างการตระหนักรู้ภัยคุกคามทางด้าน cyber ให้กับบุคลากรและนิสิต 3. จัดหาระบบในตรวจสอบและป้องกันช่องโหว่ 4. ตรวจสอบ ติดตามช่องโหว่ใหม่ ๆ และดำเนินการปิดช่องโหว่เมื่อตรวจพบ 5.สร้าง Central Unit รวม Server ใช้ Cyber security ร่วมกัน	รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	ร้อยละความสำเร็จในการป้องกันการโจมตีทาง Cyber	ยอมให้เกิดการรั่วไหลได้บางเรื่องแต่ไม่ยอมให้เกิดการรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคล

# แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

ที่	Situation Analysis	เหตุการณ์ความเสี่ยง/ ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	Existing Control/ Management	ระดับ ความเสี่ยง หลังการควบคุม	ค่าเป้าหมาย ความเสี่ยงที่ ยอมรับได้	กิจกรรม/มาตรการ/ แผนบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KPI)	
										Leading KRI	Risk Appetite (ค่าเป้าหมาย)
7.	ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกาศนโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล มก. แต่อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนการปฏิบัติ เรื่องการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลยังไม่มีการดำเนินการที่เป็นระบบ	<b>มีการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลของนิสิต ส่งผลให้เกิดข้อร้องเรียน :-</b> ด้านการดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน (C) /ด้านภาพลักษณ์ และชื่อเสียง (R))	การดำเนินการ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์	เกิดการรั่วไหล ข้อมูลส่วนบุคคลของนิสิต บุคลากร ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ๆ	แต่ละส่วนงานดำเนินการแยกกันดำเนินการตามนโยบายด้วยตนเอง	3 * 4 สูง	1 * 1 ต่ำ	1.เจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (DPO) ทำการประเมินประสิทธิภาพของ มาตรการการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของ มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ และแจ้งจุดบกพร่องให้กับ คณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล มก. ดำเนินการแก้ไข	คณะกรรมการคุ้มครองข้อมูล ส่วนบุคคล มก. และเจ้าหน้าที่ DPO	ร้อยละของระบบงานที่มีการใช้งานข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งมี มาตรการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ครบถ้วนสมบูรณ์	ไม่ยอมให้เกิดการรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคล

## หมายเหตุ

ช่องที่ 1 Situation Analysis

ช่องที่ 2 เหตุการณ์ความเสี่ยง/ประเภทความเสี่ยง(SOFC+RE)

ช่องที่ 3 ปัจจัยความเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง

ช่องที่ 4 ผลกระทบ (การบรรลุเป้ากลยุทธ์ /เป้าดำเนินงาน QSHEE / เป้าการเงิน/+สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ /ชื่อเสียง/ความต่อเนื่องการดำเนินงาน)

ช่องที่ 5 Existing Control/Management (ป้องกันเหตุ/ปัจจัยความเสี่ยง และลดผลกระทบ/ความเสียหาย)

ช่องที่ 6 ระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม (โอกาส/ผลกระทบ/ ระดับ)

ช่องที่ 7 ค่าเป้าหมายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (โอกาส/ผลกระทบ/ ระดับ)

ช่องที่ 8 กิจกรรม/มาตรการ/แผนบริหารความเสี่ยง (Risk owner ระบุว่าทำอะไร เพื่อปิด Gap ความเสี่ยงให้ยอมรับได้)

ช่องที่ 9 ผู้รับผิดชอบ

ช่องที่ 10 ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) Leading KR Risk Appetite (ค่าเป้าหมาย)



## การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRI) รายไตรมาส

ที่	ความเสี่ยง	มาตรการ/แผนการดำเนินงาน/Leading KRI/ Lagging KRI (ถ้ามี)		เป้าหมายตัวชี้วัด				ผู้รับผิดชอบ
				ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	
1	ความล่าช้าในการก่อสร้างอาคารสถานที่สำหรับอุทยานการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อการจัดหา และติดตั้งครุภัณฑ์สำหรับการเรียนการสอน และวิจัย ในสาขาการแพทย์และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (S)	มาตรการ/แผนการดำเนินงาน	1. การจัดทำคำของปม.ประจำปีและประจำปีเงินรายได้เพื่อดำเนินการก่อสร้าง อาคารอุทยานการแพทย์ 2. จัดตั้งมูลนิธิโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อจัดหาและบริหารเงินบริจาคเพื่อการก่อสร้างอาคารสถานที่สำหรับอุทยานการแพทย์ให้ได้ตามเป้าหมาย 3. จัดทำแผนและเร่งรัดการใช้งบประมาณที่ได้รับการอนุมัติ	ดำเนินการ ข้อ 1 - 2 ให้แล้วเสร็จ	-	ดำเนินการ ข้อ 3 จัดทำแผนการใช้งบประมาณ	ดำเนินการ ข้อ 3 ในการเร่งรัดการใช้งบประมาณที่ได้รับอนุมัติ	อธิการบดี
		KRI Leading	1. ความล่าช้าในการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงาน 2. ยอดเงินบริจาค (เป้าหมาย 100 ล้านบาทต่อปี)	-  25 ล้านบาท	-  25 ล้านบาท	-  25 ล้านบาท	≤ ร้อยละ 30  25 ล้านบาท	
		KRI Lagging	การก่อสร้างอาคารต้องเริ่มดำเนินการไม่เกินไตรมาส 4 ของปีงบประมาณ 2567	-	-	-	ล่าช้าไม่เกินไตรมาสที่ 4	
2	อันดับมหาวิทยาลัยโลกตามการจัดอันดับของ QS World Ranking ยังไม่เป็นไปตาม	มาตรการ/แผนการดำเนินงาน	ปรับปรุงมาตรการส่งเสริมการเพิ่มอันดับมหาวิทยาลัยโลกโดยเพิ่มเติมมาตรการให้ครอบคลุมรายสาขาที่เป็นสาขาเป้าหมาย	ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

## การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRI) รายไตรมาส

ที่	ความเสี่ยง	มาตรการ/แผนการดำเนินงาน/Leading KRI/ Lagging KRI (ถ้ามี)		เป้าหมายตัวชี้วัด				ผู้รับผิดชอบ
				ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	
	เป้าหมายส่งผลให้ขาดการยอมรับจากหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศในบริบทของการนำองค์ความรู้จากผลงานทางวิชาการมาใช้ในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน (S, R)	Leading KRI	ร้อยละการบรรลุตามแผนของมาตรการส่งเสริมการเพิ่มอันดับมหาวิทยาลัยโลกโดยเพิ่มเติมมาตรการให้ครอบคลุมรายสาขาที่เป็นสาขาเป้าหมาย	ร้อยละ 80 ของแผน รายไตรมาส	ร้อยละ 80 ของแผน รายไตรมาส	ร้อยละ 80 ของแผน รายไตรมาส	ร้อยละ 80 ของแผน รายไตรมาส	
3	การไม่บรรลุผลในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล (S)	มาตรการ/แผนการดำเนินงาน	เร่งรัดการดำเนินการด้าน Digital Transformation ของมหาวิทยาลัย	ดำเนินการต่อเนื่อง	ดำเนินการต่อเนื่อง	ดำเนินการต่อเนื่อง	ดำเนินการต่อเนื่อง	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร/ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล
		Leading KRI	ร้อยละของจำนวนระบบงานหลักที่มีการเริ่มดำเนินการด้าน Digital Transformation	ร้อยละ 10	15	20	25	
		Lagging KRI	ร้อยละของจำนวนระบบงานหลักที่มีการเริ่มดำเนินการด้าน Digital Transformation แล้วเสร็จ	-	-	-	ร้อยละ 5	
4	การสูญเสียชื่อเสียง และความเชื่อมั่นในระบบการศึกษา อันเนื่องมาจากบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยบางท่าน คัดลอกผลงานทางวิชาการของผู้อื่น (C, R)	มาตรฐาน/แผนการดำเนินงาน	รณรงค์สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของจรรยาบรรณทางวิชาการและบทลงโทษทั้งในระดับบุคลากรและนิสิต	ดำเนินการต่อเนื่อง	ดำเนินการต่อเนื่อง	ดำเนินการต่อเนื่อง	ดำเนินการต่อเนื่อง	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย/ฝ่ายวิชาการ
		Leading KRI	1.ร้อยละการรับทราบและเข้าใจจรรยาบรรณทางวิชาการของบุคลากร	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	
			2.ร้อยละการรับทราบและเข้าใจจรรยาบรรณทางวิชาการของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100	
		3.ร้อยละการรับทราบและเข้าใจจรรยาบรรณทางวิชาการของนิสิตระดับปริญญาตรี	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100		

## การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRI) รายไตรมาส

ที่	ความเสี่ยง	มาตรการ/แผนการดำเนินงาน/Leading KRI/ Lagging KRI (ถ้ามี)		เป้าหมายตัวชี้วัด				ผู้รับผิดชอบ
				ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	
		Lagging KRI	จำนวนครั้งในการละเมิดจรรยาบรรณทางวิชาการของบุคลากรและนิสิต	0 ครั้ง	0 ครั้ง	0 ครั้ง	0 ครั้ง	
5	การสูญเสียชื่อเสียง ความเชื่อมั่นขวัญกำลังใจของบุคลากร นิสิต และผู้ปกครองจากอุบัติเหตุภายในมหาวิทยาลัย (R)	มาตรการ/แผนการดำเนินงาน	1. ปรับปรุงการจรรยาบรรณในมหาวิทยาลัยโดยคำนึงถึงความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความสะดวกในการเดินทางเป็นหลัก 2. เข้มงวดการบังคับใช้กฎจรรยาบรรณในพื้นที่ของมหาวิทยาลัย 3. ปรับปรุงพื้นที่ผิวการจราจรที่ได้รับความเสียหาย 4. มีมาตรการการช่วยเหลือ	ดำเนินการ ข้อ 1 - 3	ดำเนินการ ข้อ 1 - 3 ต่อเนื่อง	ดำเนินการ ข้อ 1 - 3 ต่อเนื่อง	ดำเนินการ ข้อ 1 - 3 ต่อเนื่อง	รองอธิการ ฝ่ายบริหาร/ รองอธิการบดี วิทยาเขตต่างๆ
		Leading KRI	1. ร้อยละของนิสิตและบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบการจราจรต่อจำนวนนิสิตและบุคลากรที่โดนตรวจทั้งหมด 2. จุดที่มีพื้นผิวการจราจรเสียหาย และไม่ได้รับการแก้ไขภายใน 7 วันนับจากวันที่ได้รับแจ้ง	≥ ร้อยละ 15  20 จุด	ร้อยละ 10  15 จุด	ร้อยละ 5  10 จุด	< ร้อยละ 5  < 5 จุด	
		Lagging KRI	ไม่ยอมให้เกิดอุบัติเหตุที่มีความร้ายแรงถึงชีวิต	0 คน	0 คน	0 คน	0 คน	
6	การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยหยุดชะงัก และเกิดการรั่วไหลของข้อมูลสารสนเทศ (O)	มาตรฐาน/แผนการดำเนินงาน	1. ตั้งทีม cyber security ของมหาวิทยาลัย 2. สร้างการตระหนักรู้ภัยคุกคามทางด้าน cyber ให้กับบุคลากรและนิสิต 3. จัดหาระบบในตรวจสอบและป้องกันช่องโหว่ 4. ตรวจสอบ ติดตามช่องโหว่ใหม่ ๆ และดำเนินการปิดช่องโหว่เมื่อตรวจพบ 5. สร้าง Central Unit รวม Server ใช้ Cyber security ร่วมกัน	ดำเนินการ ข้อ 1 - 4	ดำเนินการ ข้อ 2- 4	ดำเนินการ ข้อ 2 - 4 ต่อเนื่อง	ดำเนินการ ข้อ 2 - 5	รองอธิการบดีฝ่าย เทคโนโลยี สารสนเทศ

## การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRI) รายไตรมาส

ที่	ความเสี่ยง	มาตรการ/แผนการดำเนินงาน/Leading KRI/ Lagging KRI (ถ้ามี)		เป้าหมายตัวชี้วัด				ผู้รับผิดชอบ
				ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	
		Leading KRI	ร้อยละความสำเร็จในการป้องกันการโจมตีทาง Cyber	ร้อยละ 95	ร้อยละ 97	ร้อยละ 99	ร้อยละ 100	
		Lagging KRI	การรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคล	0	0	0	0	
7	มีการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลของนิสิต ส่งผลให้เกิดข้อร้องเรียน	มาตรฐาน/แผนการดำเนินงาน	เจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (DPO) ทำการประเมินประสิทธิภาพของมาตรการการคุ้มครองบุคคลของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และแจ้งจุดบกพร่องให้กับคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล มก. ดำเนินการแก้ไข	ประเมินประสิทธิภาพของมาตรการการคุ้มครองบุคคลของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	คณะกรรมการคุ้มครองฯ ดำเนินการแก้ไขผลการประเมินและข้อเสนอแนะของ DPO	ดำเนินการต่อเนื่อง	ดำเนินการต่อเนื่อง	คณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล มก. และเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (DPO)
		Leading KRI	ร้อยละของระบบงานที่มีการใช้งานข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งมีมาตรการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลครบถ้วนสมบูรณ์	-	-	ร้อยละ 50	ร้อยละ 100	
		Lagging KRI	มีการฟ้องร้องของนิสิต	0	0	0	0	

## ภาคผนวก

- ประกาศสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ประกาศมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566
- แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2567 - 2570
- ปฏิทินการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

- ประกาศสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ประกาศสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เพื่อให้การกำกับดูแลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของทุกส่วนงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นไปทิศทางเดียวกัน ควบคู่ไปกับการจัดการกลยุทธ์เชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กรภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ สอดคล้องและเป็นไปตามหลักการ นโยบาย และกรอบการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๑๕ แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่าด้วยธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๖๕ และโดยอนุมัติของสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในการประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๖๖ เมื่อวันที่จันทร์ที่ ๒๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ จึงให้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยมีวาระการดำรงตำแหน่ง ๓ ปี ประกอบด้วย

- |  |                  |
|--|------------------|
| ๑. ศาสตราจารย์กฤษณะ สาคริก                           | ประธานกรรมการ    |
| กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ                   |                  |
| ๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ อัครประถมพงศ์          | กรรมการ          |
| ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความรู้และประสบการณ์         |                  |
| ด้านบริหารความเสี่ยงจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น           |                  |
| ๓. นายโสรัตน์ โสพรรณรัตน์                            | กรรมการ          |
| ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความรู้และประสบการณ์         |                  |
| ด้านบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจ |                  |
| ๔. นายเด่นชัย อัครเดชเดชาชัย                         | กรรมการ          |
| ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความรู้และประสบการณ์         |                  |
| ด้านบริหารความเสี่ยงจากองค์กรภาคเอกชน                |                  |
| ๕. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ                       | กรรมการ          |
| ๖. ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาคุณภาพ                    | เลขานุการ        |
| ๗. หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง                        | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๘. เจ้าหน้าที่สำนักงานพัฒนาคุณภาพ                    | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| โดยมีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้                     |                  |

๑. เสนอแนะนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาประกาศกำหนดให้ได้รับการปฏิบัติทั้งมหาวิทยาลัย

๒. เสนอแนะระบบและกลไกการกำกับดูแลการปฏิบัติตามนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย

๓. ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาให้มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

๔. พิจารณาความเสี่ยงที่สำคัญของมหาวิทยาลัย โดยเสนอแนะวิธีป้องกันและวิธีลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมทั้งติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแผนการดำเนินงาน เพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสภาวะดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

๕. สอบทานระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะแก่สภามหาวิทยาลัยและอธิการบดี


๖. แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อทำการใด ๆ อันอยู่ในหน้าที่และอำนาจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

๗. เสนอแนะให้สภามหาวิทยาลัยออกข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

๘. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๒๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖



(นายกฤษฎพงษ์ กীরติกร)

นายกสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

• คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



คำสั่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ที่ ๑๑๔๗ / ๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เพื่อให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย

๑. อธิการบดี	ที่ปรึกษา
๒. นางประไพพิศ ลิตดาภรณ์	ที่ปรึกษา
๓. รองศาสตราจารย์ธนรัตน์ แต้ววัฒนา	ที่ปรึกษา
๔. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ	ประธานกรรมการ
๕. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	กรรมการ
๖. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและสร้างสรรค์	กรรมการ
๗. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	กรรมการ
๘. รองอธิการบดีฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน	กรรมการ
๙. รองอธิการบดีฝ่ายนวัตกรรมและกิจการเพื่อสังคม	กรรมการ
๑๐. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิตและพัฒนาอย่างยั่งยืน	กรรมการ
๑๑. รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล	กรรมการ
๑๒. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาบัณฑิตขั้นสูงและโครงการจัดตั้งวิทยาเขตสุพรรณบุรี	กรรมการ
๑๓. รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์	กรรมการ
๑๔. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	กรรมการ
๑๕. รองอธิการบดีวิทยาเขตกำแพงแสน	กรรมการ
๑๖. รองอธิการบดีวิทยาเขตศรีราชา	กรรมการ
๑๗. รองอธิการบดีวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร	กรรมการ
๑๘. ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน	กรรมการ
๑๙. ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา	กรรมการ
๒๐. ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร	กรรมการ
๒๑. ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย	กรรมการ
๒๒. ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาคุณภาพ	กรรมการและเลขานุการ
๒๓. นางสาวนงนาฏ พิวประเสริฐ	ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๔. นางสาวทิวาพร ทกขุนทด	ผู้ช่วยเลขานุการ



โดยให้คณะกรรมการชุดนี้มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

๑. กำกับ ดูแลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดำเนินการค้นหา ระบุ วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง
๒. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และรายงานการควบคุมภายในเสนอต่ออธิการบดี
๓. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนด แนวทาง ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงเสนอต่ออธิการบดี

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๗ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๖



(นายจกรัก Wachirathitani)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

- ประกาศมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566



ประกาศมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร มหาวิทยาลัยจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ให้มหาวิทยาลัย วิทยาเขต ส่วนงานและหน่วยงาน ดำเนินการบริหาร ความเสี่ยง ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยงต้องคำนึงถึงความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก อาทิ ด้านการเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และโรคระบาดร้ายแรง โดยความเสี่ยงที่สำคัญของ มหาวิทยาลัยได้แบ่งออกเป็น ๒ ระดับ ดังนี้

๑.๑ ความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ ได้แก่

- ๑) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดินเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- ๒) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล
- ๓) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจ
- ๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน
- ๕) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การเพิ่มศักยภาพในการบริหารและจัดหาทรัพยากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

๑.๒ ความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ ได้แก่

- ๑) ด้านกลยุทธ์ (Strategic risks)
- ๒) ด้านการดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน (Operation risks)
- ๓) ด้านวิชาการ (Academic risks)
- ๔) ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputation risks)
- ๕) ด้านการเงิน (Financial risks)
- ๖) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ (Compliance risks)
- ๗) ด้านความปลอดภัยและอันตรายจากสภาวะแวดล้อม (Safety and Environmental risks)
- ๘) ด้านภัยพิบัติ (Disaster risks)

๒. ให้มหาวิทยาลัยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามข้อ ๑ และถ่ายทอด แผนฯ ให้ส่วนงาน/หน่วยงานนำสู่การปฏิบัติ

๓. ให้ส่วนกลางบางเขน ได้แก่ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ส่วนงานเทียบเท่าระดับคณะ/สถาบัน/สำนัก/วิทยาลัย/ศูนย์ และหน่วยงานในสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดย

- นำความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ตามข้อ ๒ และความเสี่ยงตามข้อ ๑ มาประเมินค่าโอกาสที่จะเกิดและค่าผลกระทบ
- จัดลำดับความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน/หน่วยงาน

๔. ให้วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดย

- นำความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ตามข้อ ๒ และความเสี่ยงตามข้อ ๑ มาประเมินค่าโอกาสที่จะเกิดและค่าผลกระทบ
- จัดลำดับความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของวิทยาเขต

๕. ให้ส่วนงานในวิทยาเขต จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดย

- นำความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ตามข้อ ๒ และความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงของวิทยาเขต ตามข้อ ๔ รวมถึงความเสี่ยงตามข้อ ๑ มาประเมินค่าโอกาสที่จะเกิดและค่าผลกระทบ
- จัดลำดับความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงานในวิทยาเขต

จึงประกาศมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๕ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕



(นายจรงค์ วชิรินทร์รัตน์)  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

• แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2567-2570

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างสรรค์ศาสตร์ แห่งแผ่นดิน เพื่อ สนับสนุนการพัฒนา ประเทศที่ยั่งยืน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ลำดับ Raking ระดับโลกทางด้าน SDGs</li> <li>2. ผลกระทบทางเศรษฐกิจที่เกิดจากนวัตกรรม/การสร้างสรรคองค์ความรู้ภาพรวมของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</li> <li>3. การยกระดับคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมของชุมชนในพื้นที่เป้าหมาย</li> <li>4. คุณค่าของบัณฑิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่สร้างคุณประโยชน์ให้กับประเทศ</li> </ol>
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสู่ความเป็น เลิศทางวิชาการในระดับ สากล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่วนงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</li> <li>2. ได้รับการรับรองตามมาตรฐานในระดับสากล (International Standard)</li> <li>3. บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้รับการยอมรับ/หรือมีบทบาทในระดับนานาชาติ (International Recognition)</li> <li>4. อันดับตาม World Ranking และ Discipline Ranking ตามสาขา ในระดับสากล</li> </ol>
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มคุณภาพและ ประสิทธิภาพการ ดำเนินงานตามภารกิจ บนหลักธรรมาภิบาล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เข้าสู่การเป็น Digital University ภายใน 4 ปี</li> <li>2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>3. ผลการประเมินตามเกณฑ์ EdPEX</li> <li>4. ผลการประเมินตามเกณฑ์ ITA</li> </ol>
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การต่อยอดและ บูรณาการศาสตร์สุขภาพ และนวัตกรรมทาง การแพทย์ เพื่อสุขภาวะ ที่ดีของประชาชนและ สังคม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนอุทยานการแพทย์ทั้ง 4 ด้าน (บุคลากร หลักสูตร อาคารสถานที่ และงบประมาณ)</li> <li>2. จำนวนผลงานบูรณาการทางด้านหลักสูตร งานวิจัย และงานบริการวิชาการ</li> <li>3. ดัชนีด้าน Food and Bio innovation for Health</li> <li>4. รูปแบบการบูรณาการจัดการความรู้และสุขภาพหนึ่งเดียว (One Health)</li> </ol>
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเพิ่มศักยภาพในการ บริหารจัดการทรัพยากร เพื่อความยั่งยืนภายใต้ สภาวะการเปลี่ยนแปลง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเพิ่มสัดส่วนรายได้นอกเหนือจากการจัดการศึกษา</li> <li>2. ความสามารถในการระดมทุน</li> <li>3. รายจ่ายที่ลดลง (Expense)</li> </ol>

• ปฏิทินการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

ขั้นตอนการดำเนินงาน	พ.ศ.2566			พ.ศ.2567								
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
<b>ระดับมหาวิทยาลัย</b>												
1. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มก. ประชุมเพื่อพิจารณาร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25xx	↔											
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มก. ประชุมเพื่อวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง ประเมินการควบคุมภายใน จัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยง (R-ERM.U1) ปี งบประมาณ พ.ศ.25xx	↔											
3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มก. เสนอร่างแผนบริหารความเสี่ยงให้ผู้รับผิดชอบจัดการความเสี่ยง พิจารณาให้ความเห็น (เสนอสภา มก.)			↔									
4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มก. เสนอร่างนโยบาย ปี งบประมาณ พ.ศ. 25xx ร่างแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 25xx รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ปี งบประมาณ พ.ศ. 25xx และร่างรายงานผลการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 25xx (แบบ ปค.1 , แบบ ปค.4 , แบบ ปค.5) ให้อธิการบดีพิจารณาให้ความเห็นชอบ												
5. อธิการบดีประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงและถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยง มก. ให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนทราบและนำสู่การปฏิบัติ												
6. อธิการบดีส่งหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในให้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)												
7. อธิการบดีเสนอแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และสภามหาวิทยาลัย												
8. อธิการบดีแจ้งผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนฯ												
9. ผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนฯ	↔											
10. ผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (R-ERM.U2) พร้อมปัญหาอุปสรรค เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มก.												
11. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มก. ติดตาม และสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง มก. เสนออธิการบดี												

ขั้นตอนการดำเนินงาน	พ.ศ.2566			พ.ศ.2567								
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
<b>ระดับวิทยาเขต</b>												
1. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง วิทยาเขต ประชุมเพื่อกำหนดแนวทางนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติ			↔									
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง วิทยาเขต วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และจัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยงวิทยาเขต (R-ERM.C1)			↔									
3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง วิทยาเขต เสนอร่างแผนฯ ให้รองอธิการบดีวิทยาเขตพิจารณาให้ความเห็นชอบ			↔									
4. รองอธิการบดีวิทยาเขตแจ้งผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนฯ และถ่ายทอด แผนฯ ให้ส่วนงานในวิทยาเขตทราบและนำไปปฏิบัติ			↔									
5. รองอธิการบดีวิทยาเขตส่งแผนฯ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มก. ทราบ			↔									
6. ผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนฯ				←								
7. ผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ (R-ERM.C2) เสนอรองอธิการบดีวิทยาเขต						↔			↔			↔
8. รองอธิการบดีวิทยาเขต ส่งรายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ (R-ERM.C2) เสนออธิการบดี						↔			↔			↔

ขั้นตอนการดำเนินงาน	พ.ศ.2566			พ.ศ.2567								
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
<b>ระดับหน่วยงาน (คณะ สถาบัน สำนัก กอง ศูนย์)</b>												
1. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ประชุมเพื่อกำหนดแนวทางนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และหรือวิทยาเขตสู่การปฏิบัติ			↔									
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง ประเมินการควบคุมภายใน และจัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน (R-ERM.F1)			↔									
3. จัดทำรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)	↔											
4. จัดทำหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.1)	↔											
5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เสนอร่างแผนการบริหารความเสี่ยง ร่างหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.1) และร่างรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4) ให้คณบดี / ผู้อำนวยการ พิจารณาให้ความเห็นชอบ	↔											
6. คณบดี / ผู้อำนวยการ ส่งแผนฯ ให้มหาวิทยาลัยและหรือวิทยาเขต			↔									
7. ส่วนงานดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง				←								
8. ผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ (R-ERM.F2) เสนอคณบดี / ผู้อำนวยการ						↔			↔			↔
9. คณบดี / ผู้อำนวยการ ส่งรายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ (R-ERM.F2) ให้อธิการบดีและรองวิทยาเขต						↔			↔			↔

## คณะผู้จัดทำ

### ที่ปรึกษา

#### คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มก.

ศาสตราจารย์กฤษณะ สาศริก	ประธานกรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ อัครประดมพงศ์	กรรมการ
นายโสรัตน์ โสพรรณรัตน์	กรรมการ
ดร.เด่นชัย อัครเดชเดชาชัย	กรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.ชัชพล ชังชู	กรรมการ
นางประวีณีนุช เกตุแก้ว	เลขานุการ

### ผู้เรียบเรียง

รองศาสตราจารย์ ดร.ชัชพล ชังชู	รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ
นางประวีณีนุช เกตุแก้ว	ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาคุณภาพ
นางสาวนงนาฏ พิ้วประเสริฐ	หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง
นางสาวทิวาพร หกขุนทด	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

### ออกแบบปก

นางสาวธมนวรรณ เทาศิริ	นักวิชาการโสตทัศนศึกษา
-----------------------	------------------------

### ครั้งที่/วันที่ผลิต

ครั้งที่ 1- ตุลาคม 2566

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
เลขที่ 50 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว  
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

<https://www.ku.ac.th/th>