

คู่มือการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**CU Risk management manual**

University Risk Management Center  
Chulalongkorn University



## คำนำ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ต้องตอบสนองต่อความคาดหวังของภาคสังคม ภาครัฐ ภาคประชาชนอย่างเหมาะสม ดังนั้นจึงได้มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ทุกระดับ-ทุกส่วนงาน ตระหนักถึงความจำเป็นต่อการเตรียมพร้อมรองรับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์-พันธกิจ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของประชาคมจุฬาฯ ในการผลักดันให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ พร้อมเสริมสร้างวัฒนธรรม การทำงานที่คำนึงถึงความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เอื้อต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงควบคู่กับการมีธรรมาภิบาลโดยมีกลไกสนับสนุน ดังนี้

- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยดำเนินการภายใต้ความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยกำหนดให้การเตรียมแผนบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในหน้าที่ของทุกส่วนงานอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งมีการวางระบบและกลไกสนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัย
- ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ ร่วมเป็นเจ้าของความเสี่ยง มีหน้าที่ในการตระหนักรู้ถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในทุกกิจกรรม โครงการ การดำเนินงาน พร้อมทั้งเตรียมพร้อมรองรับสถานการณ์ต่างๆ อย่างรอบคอบ
- ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์และพันธกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำเป็นต้องรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและวางระบบการควบคุมภายใน คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับเพื่อพิจารณาวางมาตรการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

## ผู้จัดทำ

ศูนย์บริหารความเสี่ยงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปรับปรุงปี 2558

## สารบัญ

|   |    |
|---|----|
| <b>บทที่ 1 กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง</b> .....                | 4  |
| 1. ความหมายการบริหารความเสี่ยง.....                               | 4  |
| 2. ประเภทความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย.....                            | 6  |
| 3. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัย.....                    | 8  |
| 4. ธรรมชาติกับการบริหารความเสี่ยง.....                            | 9  |
| 5. การประเมินความเสี่ยง .....                                     | 10 |
| <b>บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</b> .....            | 16 |
| 1. ขั้นตอนการวิเคราะห์หาค่าประกอบในกรอบความเสี่ยง .....           | 16 |
| 2. องค์ประกอบในกรอบความเสี่ยง (เน้นระดับมหาวิทยาลัย).....         | 17 |
| 3. ขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยสังเขป .....                   | 20 |
| <b>บทที่ 3 สรุปการวิเคราะห์ความเสี่ยงในบริบทมหาวิทยาลัย</b> ..... | 24 |
| 1. การติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นพลวัต.....                | 24 |
| 2. การประเมินความเสี่ยงจากข้อเท็จจริงและสารสนเทศ .....            | 25 |
| 3. กำหนดกรอบความเสี่ยงมหาวิทยาลัย .....                           | 26 |
| 4. การติดตาม ทบทวนและรายงานผล.....                                | 29 |

## บทที่ 1 กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง

เพื่อผลักดันให้การดำเนินการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 และสามารถสนองมิติการตรวจประเมินจากองค์กรภายนอกต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรมีกระบวนการวิเคราะห์และวางระบบการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ตามยุทธศาสตร์และพันธกิจ พร้อมทั้งกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไข-ลด-ป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น



### กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง

#### 1. ความหมายการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการบริหารจัดการเชิงรุกที่เน้นการเตรียมความพร้อมในการนำพาให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงและไม่แน่นอน ท่ามกลางปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้การมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลจะสะท้อนถึงการบริหารจัดการที่ดี มีกรอบหลักการที่ชัดเจนในการดำเนินงานและมีความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ อันเป็นรากฐานที่สำคัญซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยก้าวหน้ายิ่งขึ้น บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจซึ่งความเสี่ยงทั้งหลายเหล่านี้ มีสาเหตุหลักเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีและขาดธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัย

โดยการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนั้นสำหรับการดำเนินการตามเกณฑ์ดังกล่าว ส่วนงานราชการจะต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) เพื่อเตรียมการรองรับบริบทการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และที่สำคัญต้องครอบคลุมความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล โดย มีองค์ประกอบที่มหาวิทยาลัยพิจารณานำมาใช้ ดังนี้

##### 1) สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติการ กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

## 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

## 3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

รวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับส่วนงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบกฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

## 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Possibility) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในมหาวิทยาลัย

## 5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่มหาวิทยาลัยสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้

## 6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

**หมายเหตุ:** หัวข้อที่มีการ Highlight เป็นประเด็นที่มหาวิทยาลัยและส่วนงานควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากจะตอบสนองการกำหนดแผนงานรองรับการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

## 7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

มหาวิทยาลัยจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่มหาวิทยาลัยกำหนด

## 8) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

มหาวิทยาลัยจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

## 2. ประเภทความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

- |  |                     |
|--|---------------------|
| 1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์            | (Strategic Risk)    |
| 2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน            | (Operational Risk)  |
| 3. ความเสี่ยงด้านการเงิน               | (Financial Risk)    |
| 4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย   | (Compliance Risk)   |
| 5. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง             | (Reputational Risk) |
| 6. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตราย | (Hazard Risk)       |

โดยการพิจารณาประเภทของความเสี่ยงเสนอกระบวนการพิจารณา ดังนี้

### ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)

|   |   |
|---|---|
| Y / N   | เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ข้อใดข้อหนึ่งหรือส่วนงานไม่บรรลุ                          |
| Y / N   | เป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เหตุการณ์ภายนอก  |
| Y / N   | เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์คลาดเคลื่อน หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง |
| หากตอบ “ใช่” มากกว่า 1 ใน 3 ถือว่าเป็นความเสี่ยงในประเภทนี้ |   |

### ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk)

|   |  |
|---|--|
| Y / N   | เป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร   |
| Y / N   | เป็นผลจากกระบวนการ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน   |
| Y / N   | เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความเพียงพอของทรัพยากรต่างๆ ข้อมูลสารสนเทศ บุคคล วิธีการ และประสิทธิผลในการดำเนินการ |
| หากตอบ “ใช่” มากกว่า 1 ใน 3 ถือว่าเป็นความเสี่ยงในประเภทนี้ |  |



### ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

|   |   |
|---|---|
| Y / N   | เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ การเงิน การบัญชี                                 |
| Y / N   | เป็นความเสี่ยงจากการบริหารการเงินที่คลาดเคลื่อน ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ |
| Y / N   | เป็นความเสี่ยงที่ประมาณการงบใช้จ่าย ไม่เพียงพอ หรือไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ      |
| หากตอบ “ใช่” มากกว่า 1 ใน 3 ถือว่าเป็นความเสี่ยงในประเภทนี้ |   |

### ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Risk)

|   |   |
|---|---|
| Y / N   | เป็นผลสืบเนื่องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ  |
| Y / N   | ความเสี่ยงจากการที่ปฏิบัติหย่อนยานกว่ามาตรฐานการดำเนินงาน จรรยาบรรณ ความคาดหวังของสังคมและสาธารณชน และประเด็นธรรมาภิบาล |
| Y / N   | เกี่ยวกับการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน  |
| หากตอบ “ใช่” มากกว่า 1 ใน 3 ถือว่าเป็นความเสี่ยงในประเภทนี้ |   |

### ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputational Risk)

|   |  |
|---|--|
| Y / N   | เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับความเข้าใจ ความรู้สึก ตลอดจนการรับรู้และมุมมองที่มีต่อมหาวิทยาลัย |
| Y / N   | เป็นความเสี่ยงที่อาจบั่นทอนภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย  |
| Y / N   | เป็นความเสี่ยงที่อาจถูกสื่อมวลชน นำไปเผยแพร่จนเกิดผลกระทบทางลบต่อมหาวิทยาลัย             |
| หากตอบ “ใช่” มากกว่า 1 ใน 3 ถือว่าเป็นความเสี่ยงในประเภทนี้ |  |

### ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตราย (Hazard Risk)

|   |  |
|---|--|
| Y / N   | เป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อสุขภาพ ร่างกาย ชีวิต ทรัพย์สิน                          |
| Y / N   | เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับอุบัติเหตุหรือเหตุการณ์เกือบเกิดอุบัติเหตุ (Near Miss) |
| Y / N   | เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ฉุกเฉิน เกิดขึ้นโดยฉับพลัน                    |
| หากตอบ “ใช่” มากกว่า 1 ใน 3 ถือว่าเป็นความเสี่ยงในประเภทนี้ |  |

รายการความเสี่ยงบางตัว อาจกำหนดเป็นประเภทได้มากกว่า 1 ประเภท เช่น เป็นทั้งความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เป็นต้น หากมีความจำเป็นต้องจัดกลุ่มเป็นความเสี่ยงประเภทใด ประเภทหนึ่งให้พิจารณาประเภทที่เข้าเงื่อนไขมากกว่า

### 3. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

| Organization Risk Management   | Control Activity   | Basic Risk Solution  |
|--|--|--|
| <p>การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ อันได้แก่ การเรียนการสอน การวิจัย การบริหารกิจการนิสิต การบริการวิชาการ และกระบวนการงานสนับสนุนต่างๆ เพื่อลดสาเหตุ ของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากส่วนงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด</li> <li>2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว</li> <li>3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ</li> <li>4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptation) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง</li> <li>2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ องค์กรยอมรับได้</li> <li>3. การกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ</li> <li>4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และส่วนงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น</li> </ol> |



| มาตรการเชิงรุก   | มาตรการเชิงรับ  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ก่อนเกิดเหตุการณ์</li> <li>■ เน้นป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์นั้น</li> <li>■ เน้นจัดการกับเหตุของการเกิด</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ หลังเกิดเหตุการณ์</li> <li>■ เน้นการบรรเทา หรือเยียวยา ระวัง ฟื้นฟู</li> <li>■ เน้นที่การจัดการกับผลลัพธ์</li> </ul> |

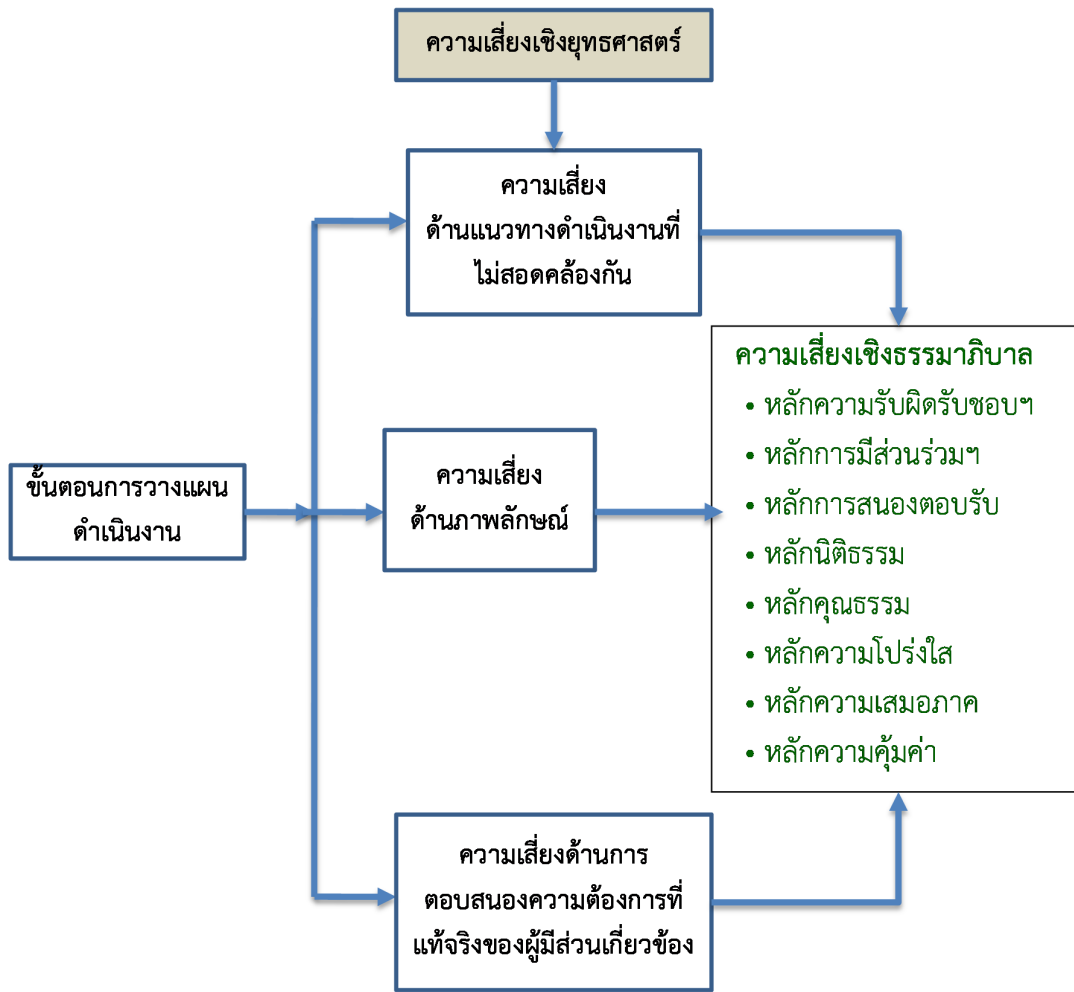


#### 4. ธรรมาภิบาลกับการบริหารความเสี่ยง

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่

1. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. การมีส่วนร่วม (Participation)
4. ความโปร่งใส (Transparency)
5. การตอบสนอง (Responsiveness)
6. ภาระรับผิดชอบ (Accountability)
7. นิติธรรม (Rule of Law)
8. การกระจายอำนาจ (Decentralization)
9. ความเสมอภาค (Equity)

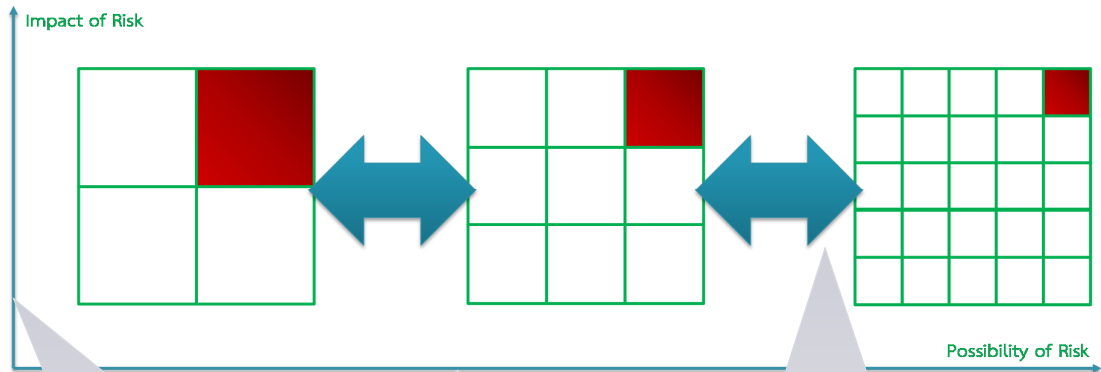
ในกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงกับธรรมาภิบาลนั้น มีกรอบการดำเนินการดังนี้



กรอบความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ และความเสี่ยงเชิงธรรมาภิบาล

## 5. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินเพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงว่า ความเสี่ยงดังกล่าวมีระดับผลกระทบ และ โอกาสเกิดเท่าใด โดยต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้



- Impact of Risk เป็นผลกระทบจากความเสียหายหาก “ปล่อย” ให้ความเสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้นจริงต่อจุฬาฯ
- Impact ระดับ High เป็นการแสดงให้เห็นว่า หากไม่มีการดำเนินการใดๆ เพื่อลดหรือป้องกันความเสี่ยง จะส่งผลกระทบต่อจุฬาฯ อย่างสูง ทั้งนี้ได้หมายความว่า จุฬาฯ ประสบกับปัญหาอยู่

- Possibility of Risk เป็นโอกาสที่องค์กรจะประสบกับความเสียหายดังกล่าวหากไม่มีการดำเนินการเพื่อป้องกัน
- Possibility ระดับ High เป็นการแสดงให้เห็นว่า “โอกาสจะเกิด” ความเสียหายดังกล่าวมีสูง แต่ไม่ได้หมายความว่า ความเสียหายดังกล่าวได้เกิดขึ้นจริง หรือเกิดขึ้นแล้วบ่อยๆ

- การกำหนดระดับและ Scale ความถี่คำนึงถึงการนำไปใช้งานจริงในจุฬาฯ
- เน้นการสร้างภาระต่อผู้ปฏิบัติงานให้น้อยที่สุด ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมองการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารจัดการ มิใช่ภาระทางเอกสารที่ต้องทำตามระเบียบ หรือข้อบังคับ
- ระดับของความเสี่ยงเป็น Dynamic ในแต่ละปีที่ผ่านมา

การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Possibility) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) โดยจะต้องกำหนดเกณฑ์ของส่วนงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในส่วนงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะ กรรมการบริหารความเสี่ยงและวางระบบการควบคุมภายใน ภายใต้การชี้แนะของคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง และผู้บริหารของมหาวิทยาลัยและของส่วนงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะสมกับส่วนงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง

สำหรับส่วนงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ซึ่งได้กำหนด “แนวทาง” การพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ที่ จะเกิดผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Possibility) กำหนดเกณฑ์ไว้ ดังนี้

| ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงปริมาณ)   |                |                                       |      |
|--|----------------|---------------------------------------|------|
| ระดับ  | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย                              | CODE |
| 5  | สูงมาก         | 1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า            | 1    |
| 4  | สูง            | 1 - 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง |      |
| 3  | ปานกลาง        | 1 ปี ต่อครั้ง                         |      |
| 2  | น้อย           | 2 - 4 ปี ต่อครั้ง                     | 2    |
| 1  | น้อยมาก        | 5 ปี ต่อครั้ง                         |      |
| ทั้งนี้อาจกำหนดระดับเป็นอย่างอื่นได้ตามที่ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบในงานนั้นๆ เห็นเหมาะสม โดยมี มาตรฐานที่เทียบเคียงกันได้ตามกรอบที่มหาวิทยาลัยกำหนด |                |                                       |      |

| ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงคุณภาพ)   |                |                                      |      |
|--|----------------|--------------------------------------|------|
| ระดับ  | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย                             | CODE |
| 5  | สูงมาก         | มีโอกาสในการเกิดสูงมาก               | 1    |
| 4  | สูง            | มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ |      |
| 3  | ปานกลาง        | มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง          |      |
| 2  | น้อย           | อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง    | 2    |
| 1  | น้อยมาก        | แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย             |      |
| ทั้งนี้อาจกำหนดระดับเป็นอย่างอื่นได้ตามที่ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบในงานนั้นๆ เห็นเหมาะสม โดยมี มาตรฐานที่เทียบเคียงกันได้ตามกรอบที่มหาวิทยาลัยกำหนด |                |                                      |      |

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ดังนี้

| ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (เชิงปริมาณ)  |         |   |      |
|--|---------|---|------|
| ระดับ  | ผลกระทบ | คำอธิบาย  | CODE |
| 5  | สูงมาก  | > 1 ล้านบาท หรือ คิดเป็นสัดส่วนที่มีนัยสำคัญต่องบประมาณของมหาวิทยาลัย             | ก    |
| 4  | สูง     | > 1 แสนบาท – 1 ล้านบาท หรือ คิดเป็นสัดส่วนที่มีนัยสำคัญต่องบประมาณของส่วนงาน      |      |
| 3  | ปานกลาง | > 50,000 – 1 แสนบาท หรือ คิดเป็นจำนวนที่มีผลต่อการดำเนินการในกิจกรรม โครงการต่างๆ |      |
| 2  | น้อย    | > 10,000 – 50,000 บาท   | ข    |
| 1  | น้อยมาก | ไม่เกิน 10,000 บาท  |      |
| ทั้งนี้อาจกำหนดระดับเป็นอย่างอื่นได้ตามที่ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบในงานนั้นๆ เห็นเหมาะสม มาตรฐานที่เทียบเคียงกันได้ตามกรอบที่มหาวิทยาลัยกำหนด |         |   |      |

| ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (เชิงคุณภาพ)  |         |  |      |
|--|---------|--|------|
| ระดับ  | ผลกระทบ | คำอธิบาย   | CODE |
| 5  | สูงมาก  | มีผลกระทบต่อหลายกระบวนการหลักและการดำเนินงานหลักของมหาวิทยาลัย                             | ก    |
| 4  | สูง     | มีผลกระทบต่อกระบวนการหลักบางรายการในระดับมหาวิทยาลัย                                       |      |
| 3  | ปานกลาง | มีผลกระทบต่อหลายกระบวนการหลักและการดำเนินงานหลักระดับส่วนงาน                               |      |
| 2  | น้อย    | มีผลกระทบต่อกระบวนการหลักบางรายการในระดับส่วนงาน   | ข    |
| 1  | น้อยมาก | มีผลกระทบให้กระบวนการระดับส่วนงานเกิดความล่าช้า คลาดเคลื่อน เปลี่ยนแปลงจากเป้าหมายเล็กน้อย |      |
| ทั้งนี้อาจกำหนดระดับเป็นอย่างอื่นได้ตามที่ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบในงานนั้นๆ เห็นเหมาะสม มาตรฐานที่เทียบเคียงกันได้ตามกรอบที่มหาวิทยาลัยกำหนด |         |  |      |

| ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อเป้าหมายขององค์กร)   |         |   |      |
|---|---------|---|------|
| ระดับ   | ผลกระทบ | คำอธิบาย  | CODE |
| 5   | สูงมาก  | ส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยในหลายเป้าหมาย             | ก    |
| 4   | สูง     | ส่งผลให้การบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยล่าช้า หรือไม่เป็นไปตามที่คาด    |      |
| 3   | ปานกลาง | ส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนงานในหลายเป้าหมาย              |      |
| 2   | น้อย    | ส่งผลให้การบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนงานล่าช้า หรือไม่เป็นไปตามที่คาด     | ข    |
| 1   | น้อยมาก | ส่งผลให้การบรรลุเป้าหมายย่อยในแต่ละงานของส่วนงานล่าช้า หรือไม่เป็นไปตามที่คาด |      |
| ทั้งนี้อาจกำหนดระดับเป็นอย่างอื่นได้ตามที่ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบในงานนั้นๆ เห็นเหมาะสม<br>มาตรฐานที่เทียบเคียงกันได้ตามกรอบที่มหาวิทยาลัยกำหนด |         |   |      |

| ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)   |         |   |      |
|---|---------|---|------|
| ระดับ   | ผลกระทบ | คำอธิบาย  | CODE |
| 5   | สูงมาก  | ระบบสารสนเทศกลางของมหาวิทยาลัยขัดข้อง ไม่สามารถใช้งานได้ และส่งผลต่อความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ        | ก    |
| 4   | สูง     | ระบบสารสนเทศกลางของมหาวิทยาลัยขัดข้อง และส่งผลต่อความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศบางส่วน                    |      |
| 3   | ปานกลาง | ระบบสารสนเทศของส่วนงานขัดข้อง การใช้งานไม่สมบูรณ์ เกิดความผิดพลาดที่ไม่สามารถแก้ไขได้ภายในหนึ่งวันทำการ |      |
| 2   | น้อย    | ระบบสารสนเทศของส่วนงานขัดข้อง การใช้งานไม่สมบูรณ์ เกิดความผิดพลาดที่สามารถแก้ไขได้ภายในหนึ่งวันทำการ    | ข    |
| 1   | น้อยมาก | ระบบสารสนเทศมีการใช้งานได้ไม่สมบูรณ์ แต่สามารถแก้ไขได้โดยเร็ว   |      |
| ทั้งนี้อาจกำหนดระดับเป็นอย่างอื่นได้ตามที่ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบในงานนั้นๆ เห็นเหมาะสม<br>มาตรฐานที่เทียบเคียงกันได้ตามกรอบที่มหาวิทยาลัยกำหนด |         |   |      |

ตารางสรุประดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย



|                  |             |          |
|------------------|-------------|----------|
| รุนแรง<br>(ก)    | ก2          | ก1       |
|                  | ข2          | ข1       |
| ไม่รุนแรง<br>(ข) | ไม่บ่อย (2) | บ่อย (1) |

การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ส่วนงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

- พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาและความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรหรือส่วนงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด



### การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยหรือส่วนงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยง ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด แผนภูมิความเสี่ยงที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Possibility) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

## บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและส่วนงานตอบโจทย์และได้ประโยชน์ในทางปฏิบัติ ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการกำหนดกรอบความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว จึงดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรม ตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ โดยกิจกรรมที่กำหนด ต้องเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติม

### การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

#### 1. ขั้นตอนการวิเคราะห์หาค่าประกอบในกรอบความเสี่ยง



\*หมายเหตุ: การเทียบเคียงมิได้เป็นการนำระบบ กระบวนการ ขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงานนั้นๆ มาใช้กับมหาวิทยาลัยทั้งหมด เพียงนำมามาตรฐาน แนวทาง และบทเรียนจากหน่วยงานเหล่านั้นมาพิจารณาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

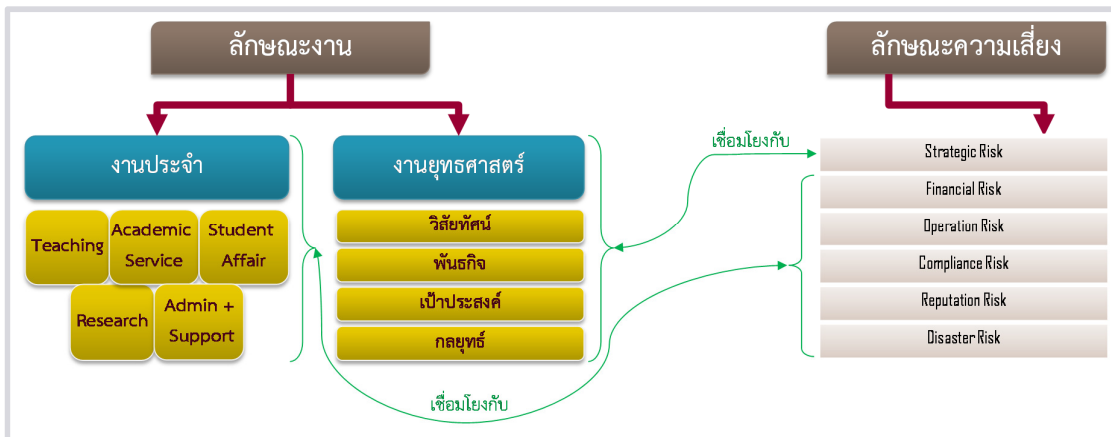
## 2. องค์ประกอบในกรอบความเสี่ยง (เน้นระดับมหาวิทยาลัย)

กระบวนการบริหารจัดการเชิงรุกที่เน้นการเตรียมความพร้อมในการนำพาให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงและไม่แน่นอน โดยมีรายการ 6 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- **การระบุความเสี่ยง** คำนึงถึงบริบทการเปลี่ยนแปลง อันนำมาซึ่งรายการความเสี่ยงหลัก และผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นๆ
- **การวิเคราะห์สาเหตุความเสี่ยง** วิเคราะห์หาสาเหตุเบื้องต้นในแต่ละรายการความเสี่ยง ว่ามาจากสาเหตุใด และสาเหตุนั้นๆ เกิดจากอะไร
- **การควบคุมความเสี่ยงปัจจุบัน** สํารวจข้อเท็จจริงถึงกระบวนการที่ปัจจุบันองค์กรใช้ในการควบคุมและจัดการกับความเสี่ยงที่มีอยู่
- **ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน** เป็นการประเมินเพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงว่า ความเสี่ยงดังกล่าว มีระดับผลกระทบ และ โอกาสเกิด เท่าใด
- **แผนปฏิบัติการลดระดับความเสี่ยง** เป็นแผนสำหรับกำหนดการดำเนินงาน/การปฏิบัติการ เพื่อลด/กำจัด/ผ่องถ่ายความเสี่ยง
- **Key Risk Indicators** ระบุรายการตัวบ่งชี้ความเสี่ยง เป้าหมาย กรอบระยะเวลา การติดตามตรวจสอบผล

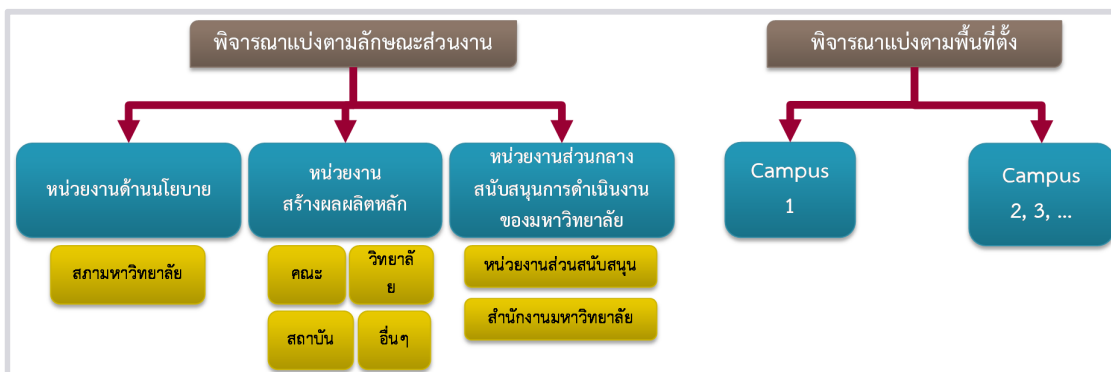
## การระบุความเสี่ยง

- พิจารณา Key Area จากมุมมองที่หลากหลายมิติ ทั้งลักษณะงาน ลักษณะความเสี่ยง
- พิจารณาถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน ภายนอก ระเบียบ เงื่อนไขการดำเนินงาน ผลกระทบที่สำคัญ อันนำมาซึ่งความเสี่ยง
- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงและความต่อเนื่องระหว่างกันเพื่อให้ความเสี่ยงที่ถูกระบุขึ้น เป็นความเสี่ยงหลัก ไม่มีจำนวนที่มากเกินไปจนไม่สามารถ Focus ในประเด็นที่สำคัญได้ แต่เพียงพอที่จะครอบคลุมรายการความเสี่ยงหลัก



## การวิเคราะห์สาเหตุความเสี่ยง & การควบคุมความเสี่ยงปัจจุบัน

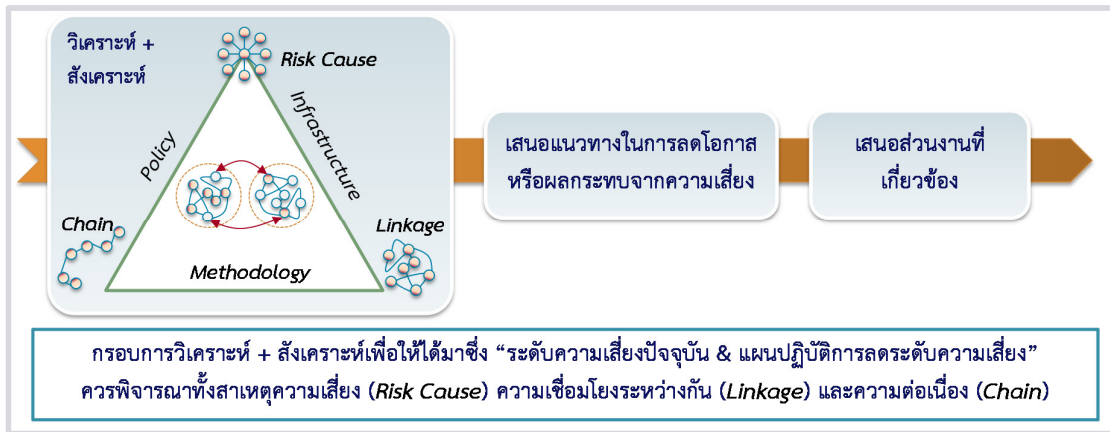
- พิจารณาหาสาเหตุจากแต่ละความเสี่ยง โดยเน้นว่าความเสี่ยงแต่ละรายการที่มาจาก ต้นเหตุ รากของปัญหา หรือรากของสิ่งซึ่งสุ่มเสี่ยงจะก่อให้เกิดปัญหาในอนาคตอย่างไรบ้าง
- จุดที่มักมีปัญหาในการวิเคราะห์ความเสี่ยงคือ การพิจารณาถึงเพียงแต่ประเด็นความเสี่ยง จากคณะ วิทยาลัย ฯลฯ ที่เป็นหน่วยงานสร้างผลผลิตหลักเพียงด้านเดียวโดยมิได้คำนึงถึงความเสี่ยงจากหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งอาจมีผลกระทบที่สูงเช่นกัน
- การทราบถึงผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะสามารถช่วยประเมินการควบคุมความเสี่ยงปัจจุบันได้สะดวกขึ้น



## ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน & แผนปฏิบัติการลดระดับความเสี่ยง

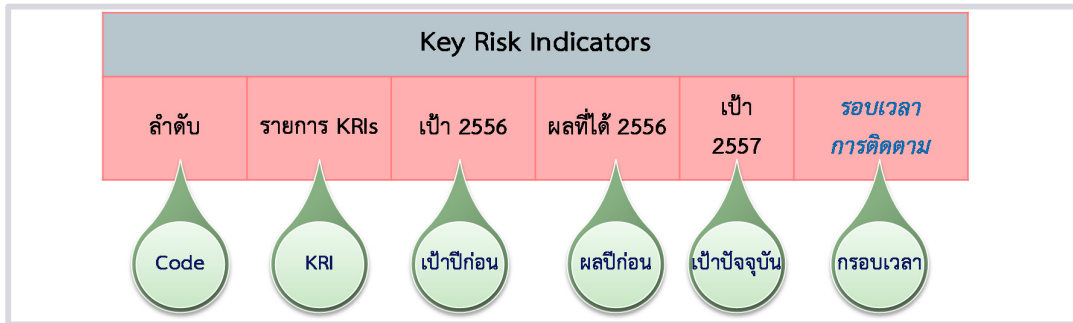
การพิจารณาความเสี่ยง, การประเมินระดับความเสี่ยงที่ดี ควรคำนึงให้ครอบคลุม 3 มิติ คือ

- Policy ความเสี่ยงที่พิจารณาเกี่ยวข้องในระดับนโยบายหรือไม่ และหากจะหาแนวทางแก้ไข ต้องกำหนดเป็นนโยบายอย่างไร
- Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยก่อให้เกิดความเสี่ยงหรือไม่ และภายใน ต้นทุนนี้สามารถนำไปใช้บริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างไร
- Methodology ในการดำเนินการเพื่อบริหารความเสี่ยง มีขั้นตอนและกระบวนการหลักอย่างไร



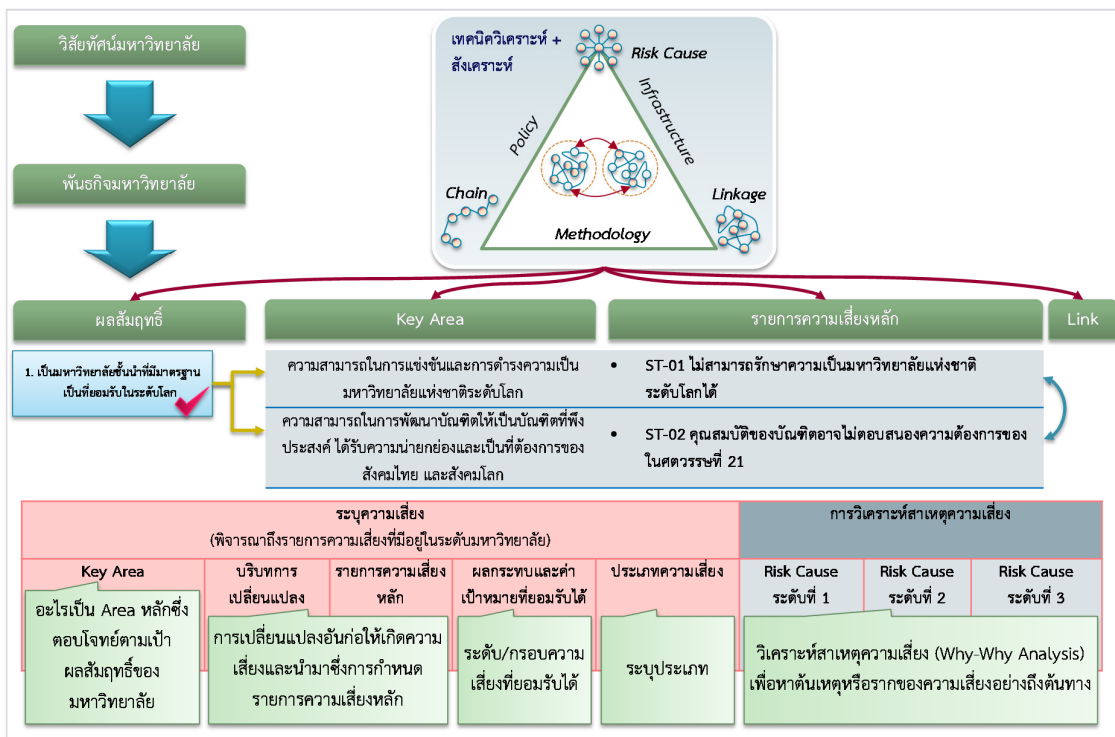
## Key Risk Indicators (KRIs)

- รายการ KRI ที่ดีควรแสดงหรือเป็น “ตัวบ่งชี้”, “ตัวแจ้งเตือน”, “ตัวชี้วัดความเสี่ยงแบบนำ” กล่าวคือ ควรแสดงให้เห็นโอกาสเกิดของความเสียหาย
- การกำหนดเป้าหมาย หากมหาวิทยาลัยเริ่มดำเนินการในรายการความเสี่ยงใดเป็นครั้งแรก เป้าในปีก่อนหน้าอาจจะระบุเป็น NR (ยังไม่มีการบันทึกข้อมูล) ไว้ก่อนได้ เพื่อเป็นทิศทางในผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องเร่งวัดผลอะไร และอย่างไร
- รายการ KRI ที่ดีควรเก็บได้ง่าย สะดวก ชัดเจน แจ้งเตือนความเสี่ยงได้เป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ในเรื่องระยะเวลา/รอบเวลาการติดตาม เช่น Weekly Monthly Quarterly Yearly นั้นขึ้นอยู่กับความพร้อมของมหาวิทยาลัย และความจำเป็นในรายการความเสี่ยงนั้นๆ

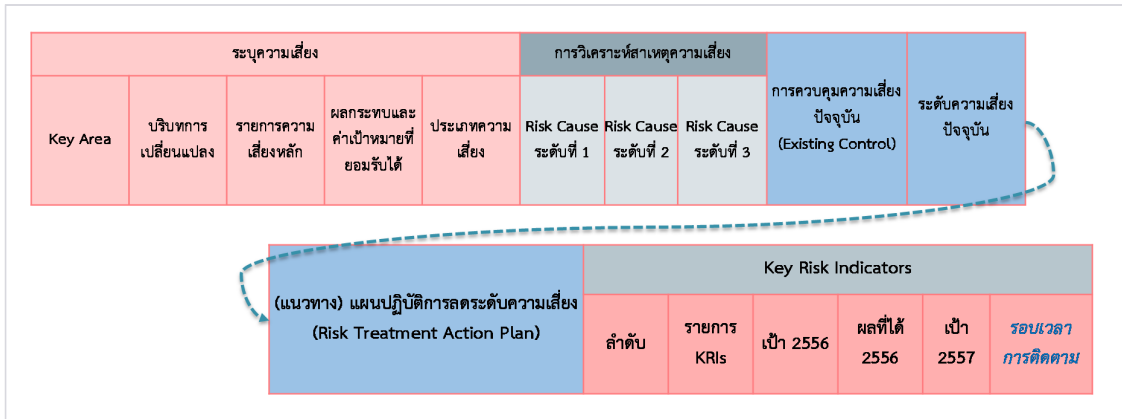


### 3. ขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยสังเขป

- วิเคราะห์จากภาพรวมของมหาวิทยาลัยในเชิงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ผลสัมฤทธิ์
- พิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ หรือวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งผลจากการวิเคราะห์ ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อสังเคราะห์ให้เห็นรายการความเสี่ยงหลัก อันจะทำให้มหาวิทยาลัย ไม่สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ หรือวัตถุประสงค์นั้นๆ ได้







กำหนดรายการความเสี่ยงหลักซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์มหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากบริบทการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์หลัก

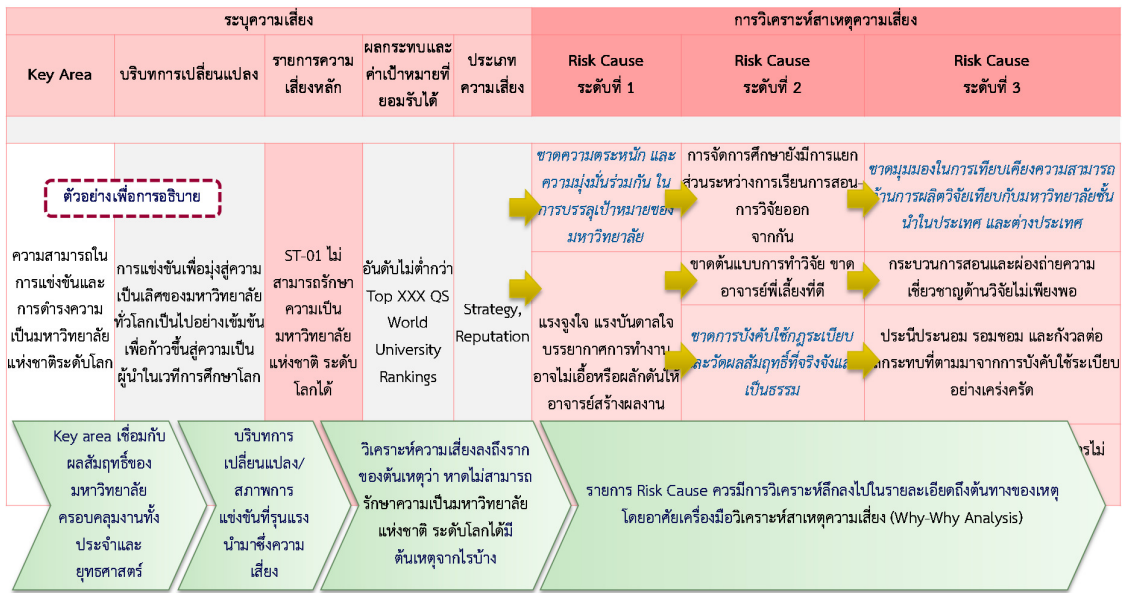
- วิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงโดยอาศัยการพิจารณาหาสาเหตุอย่างเป็นขั้นเป็นตอนเพื่อให้ทราบสาเหตุเบื้องต้นของความเสี่ยง
- พิจารณากรอบการดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ พร้อมประเมินระดับความเสี่ยง
- กำหนดแนวทาง/แผนการจัดการหรือลดระดับความเสี่ยงในปี 25XX ร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พร้อมทั้งผู้รับผิดชอบในกรอบงานที่เกี่ยวข้อง
- กำหนดกรอบการติดตามประเมินความเสี่ยงด้วย KRIs ที่ชัดเจน กระชับ น้อยตัว เก็บข้อมูลได้จริงเพื่อส่งสัญญาณเตือน (โดยมี Leading indicator เพิ่มมากขึ้น)

| รายการความเสี่ยงหลักซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์มหาวิทยาลัย  | วิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงโดยอาศัยการพิจารณาหาสาเหตุอย่างเป็นขั้นเป็นตอนเพื่อให้ทราบสาเหตุเบื้องต้นของความเสี่ยง  | พิจารณากรอบการดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ พร้อมประเมินระดับ  | แนวทาง/แผนการจัดการหรือลดระดับความเสี่ยงในปี 2557   | การติดตามประเมินความเสี่ยงด้วย KRIs ที่ชัดเจน กระชับ น้อยตัว เก็บข้อมูลได้จริงเพื่อส่งสัญญาณเตือน (โดยมี Leading indicator เพิ่มมากขึ้น)   |
|--|--|--|---|--|
| <p><b>ตัวอย่างเพื่อการอธิบาย</b></p> <p>ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย</p> <p>การดำเนินงานไม่โปร่งใส มีข้อกังขา</p> <p>การดำเนินงานไม่โปร่งใส มีข้อกังขา</p> <p>การดำเนินงานไม่โปร่งใส มีข้อกังขา</p> | <p>สาเหตุความเสี่ยงหลัก</p> <p>การดำเนินงานไม่โปร่งใส มีข้อกังขา</p> <p>การดำเนินงานไม่โปร่งใส มีข้อกังขา</p> <p>การดำเนินงานไม่โปร่งใส มีข้อกังขา</p> | <p>การวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงโดยอาศัยการพิจารณาหาสาเหตุอย่างเป็นขั้นเป็นตอนเพื่อให้ทราบสาเหตุเบื้องต้นของความเสี่ยง</p> <p>การดำเนินงานไม่โปร่งใส มีข้อกังขา</p> <p>การดำเนินงานไม่โปร่งใส มีข้อกังขา</p> <p>การดำเนินงานไม่โปร่งใส มีข้อกังขา</p> | <p>แนวทาง/แผนการจัดการหรือลดระดับความเสี่ยงในปี 2557</p> <p>การดำเนินงานไม่โปร่งใส มีข้อกังขา</p> <p>การดำเนินงานไม่โปร่งใส มีข้อกังขา</p> <p>การดำเนินงานไม่โปร่งใส มีข้อกังขา</p> | <p>การติดตามประเมินความเสี่ยงด้วย KRIs ที่ชัดเจน กระชับ น้อยตัว เก็บข้อมูลได้จริงเพื่อส่งสัญญาณเตือน (โดยมี Leading indicator เพิ่มมากขึ้น)</p> <p>การดำเนินงานไม่โปร่งใส มีข้อกังขา</p> <p>การดำเนินงานไม่โปร่งใส มีข้อกังขา</p> <p>การดำเนินงานไม่โปร่งใส มีข้อกังขา</p> |

“เน้น” รายการที่เป็น High Impact & High Possibility ระดับมหาวิทยาลัย

“เพิ่ม” ความถี่การติดตามเชิงรุกมากขึ้น ส่งสัญญาณเตือนปัญหาได้ก่อนผลของความเสี่ยงอันตรายจะเกิดขึ้น

วิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงโดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งผลประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในรอบปีที่ผ่านมา ซึ่งพิจารณาแล้วเห็นว่าปัจจัยเหล่านั้น มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับส่วนงาน โดยระบุปัจจัยเสี่ยงแบ่งตามประเภทความเสี่ยงออกเป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ด้านชื่อเสียง ด้านความปลอดภัย รวมทั้งได้วิเคราะห์ความเสี่ยงที่สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลด้วย



- กระบวนการในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ และกระบวนการ แนวทาง/วิธีการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต้องมีความชัดเจน
- การจัดประชุมหรือเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจในแนวทางการบริหารความเสี่ยง วิธีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง วิธีการประเมินและวัดระดับความเสี่ยง วิธีการตอบสนองความเสี่ยง ควรวินิจฉัยความเสี่ยงตามกรอบที่มหาวิทยาลัยกำหนด
- ควรมีการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยง ได้เปิดช่องทางการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึงและรับทราบข้อมูล

| การควบคุมความเสี่ยงปัจจุบัน<br>(Existing Control)   | ระดับความเสี่ยง<br>ปัจจุบัน                               | (แนวทาง) แผนปฏิบัติการลดระดับความเสี่ยง<br>(Risk Treatment Action Plan)   | Key Risk Indicators |   |           |                  |              | เจ้าภาพ<br>(Risk<br>Owner) | รอบเวลา<br>การ<br>ติดตาม   |
|---|---|---|---------------------|---|-----------|------------------|--------------|----------------------------|----------------------------|
|   |   |   | ลำดับ               | รายการ KRIs   | เป้า 2556 | ผลที่ได้<br>2556 | เป้า<br>2557 |                            |                            |
| - กระจายเป้าหมายลงไปในแต่ละ<br>คณะ ผ่านการทำข้อตกลงของ<br>ผู้บริหาร<br>- ตรวจสอบผล รายไตรมาส โดย<br>สำนักบริหารยุทธศาสตร์มีการ<br>รวบรวมข้อมูลตามแบบฟอร์ม<br>(Template) ที่ส่งให้ส่วนงานที่<br>เกี่ยวข้องกรอกข้อมูล และยืนยันผล<br>กับส่วนงานวิจัยฯ | <b>High<br/>Impact<br/>&amp;<br/>High<br/>Possibility</b> | - จัดให้มีกระบวนการตรวจติดตาม<br>(Monitoring) ผลงานวิจัย/การผลิตงาน<br>วิชาการ <i>ประจำทุกเดือน หรือทุกไตรมาส</i><br>- ผลักดันให้มีการนำโปรแกรมติดตาม และ<br>จัดเก็บฐานข้อมูลงานวิจัย<br>- เพิ่ม Publication Clinic ทุกคณะ<br>- จัด Workshop ฝึกอบรม เพิ่มทักษะใน<br>การผลิตงานวิจัยให้อาจารย์กลุ่มเป้าหมายที่<br>มีศักยภาพ<br>- <i>เพิ่มเป้าหมายเชิงเปรียบเทียบกับ<br/>มหาวิทยาลัยชั้นนำ</i><br>- ติดตามการกำหนดในสัญญาการทำงาน<br>รวมทั้งเป็น KPIs ของคณะคณาจารย์ | KRI-ST-01-1         | จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์<br>เผยแพร่ในวารสารระดับ<br>นานาชาติที่ปรากฏใน<br>ฐานข้อมูล SCOPUS/ISI<br>(KPI 5ก) (งานวิจัย)   |           |                  |              | รองฯ วิจัย                 | Quarterly<br>(สะสม<br>YTD) |
|   |   |   | KRI-ST-01-2         | จำนวนการอ้างอิงต่อ<br>ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่<br>ในวารสารระดับนานาชาติ<br>(Citation/Paper) ที่ปรากฏ<br>ในฐานข้อมูล SCOPUS/ISI<br>ในรอบ 5 ปี (ครึ่ง/งานวิจัย)  |           |                  |              | รองฯ วิจัย                 | Quarterly<br>(สะสม<br>YTD) |
| พิจารณาการควบคุมความเสี่ยง<br>ปัจจุบันว่ามีอะไรแล้วบ้าง<br>ควบคุมได้มากน้อยเพียงใด แล้ว<br>นำไปประกอบการประเมิน<br>Impact and Possibility   |   | กำหนด แผนปฏิบัติการลด<br>ระดับความเสี่ยง (Risk<br>Treatment Action Plan)<br>เพิ่มเติมหากเห็นว่ายัง High<br>Impact & High<br>Possibility   |                     | รายการ KRI ที่สมควรแสดงหรือเป็น "ตัวบ่งชี้", "ตัวแจ้งเตือน", "ตัวชี้วัด<br>ความเสี่ยงแบบนำ" กล่าวคือ ควรแสดงให้เห็นโอกาสเกิดของความ<br>เสี่ยงหรือเห็นแนวโน้มที่จะเกิดปัญหาในอนาคต ก่อนที่จะเกิดขึ้นจริง |           |                  |              |                            |                            |

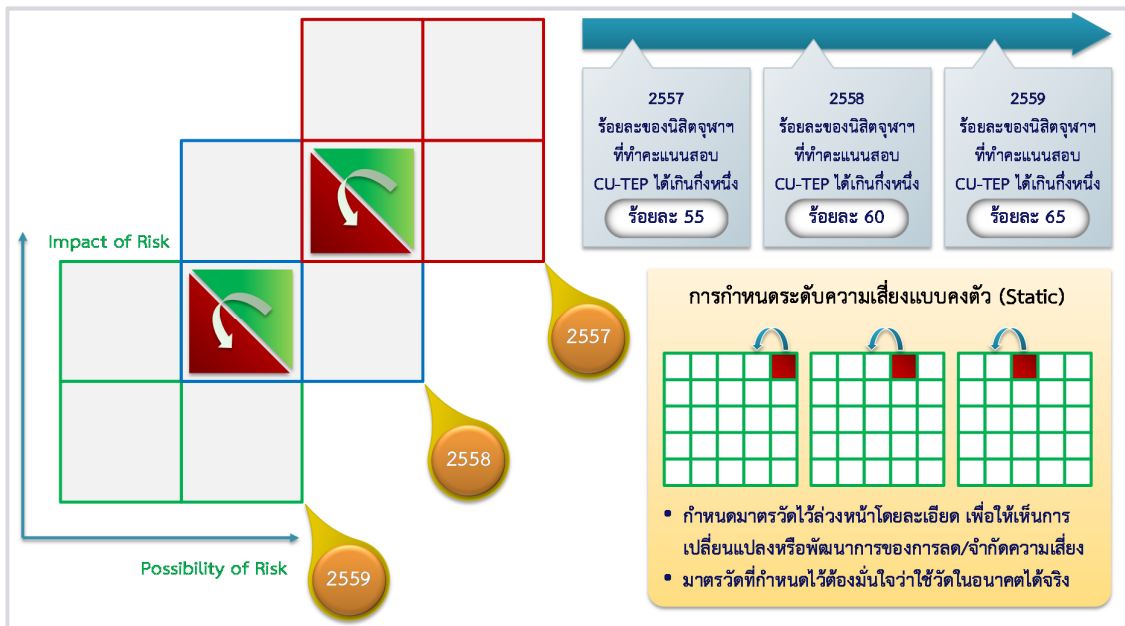
### บทที่ 3 สรุปการวิเคราะห์ความเสี่ยงในบริบทมหาวิทยาลัย

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและส่วนงานตอบโจทย์และได้ประโยชน์ในทางปฏิบัติ ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการกำหนดกรอบความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว จึงดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรมตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ โดยกิจกรรมที่กำหนด ต้องเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติม

#### สรุปการวิเคราะห์ความเสี่ยงในบริบทมหาวิทยาลัย

##### 1. การติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นพลวัต

- ระดับของความเสี่ยงเป็นพลวัต (Dynamic) ที่ปรับเปลี่ยนในแต่ละปีตามบริบทขององค์กร
- การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย อันเป็นสถาบันการศึกษาซึ่งมีเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพผสมผสานกัน ดังนั้นการตั้งเป้าหมายแบบคงตัว (Static) อาจไม่เหมาะสม
- เป้าหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละปีนั้น เกิดจากการพิจารณาบริบทการเปลี่ยนแปลงกรอบงานหลัก เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยแวดล้อมจึงได้มาซึ่งเป้าหมาย ตลอดจนกรอบการเฝ้าติดตามความเสี่ยงอย่างเป็นระบบที่เหมาะสม

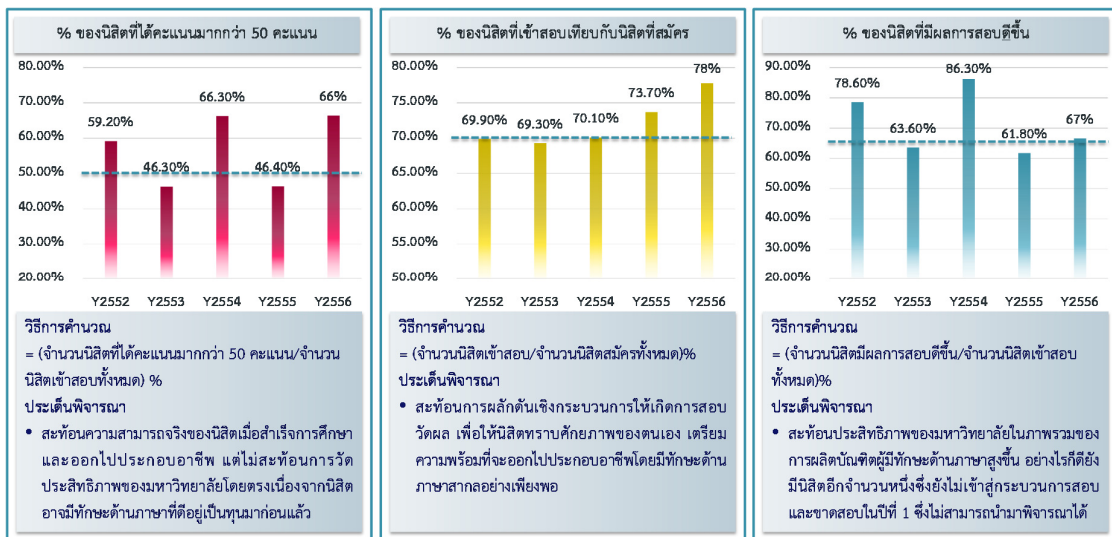


จากภาพที่แสดงข้างต้น แสดงให้เห็นว่า

- ร้อยละของนิสิตจุฬาฯ ที่ทำคะแนนสอบ CU-TEP ได้เกินกึ่งหนึ่ง เป็น KRIs หนึ่งซึ่งใช้ในการแจ้งเตือนความเสี่ยงที่อาจทำให้ผลสัมฤทธิ์ : “ผลิตภัณฑ์ที่เป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของประเทศและของโลก” ไม่สำเร็จได้ตามเป้า
- “ร้อยละ 50” ของปี 2557 เป็นระดับที่ยอมรับได้ ในขณะที่ปีถัดไป “ร้อยละ 50” เป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้แล้ว
- กรอบเป้าหมายถูกยกระดับให้สูงขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วย Alert ความเสี่ยงให้ไวยิ่งขึ้น (Higher sensitivity Indicators)

## 2. การประเมินความเสี่ยงจากข้อเท็จจริงและสารสนเทศ

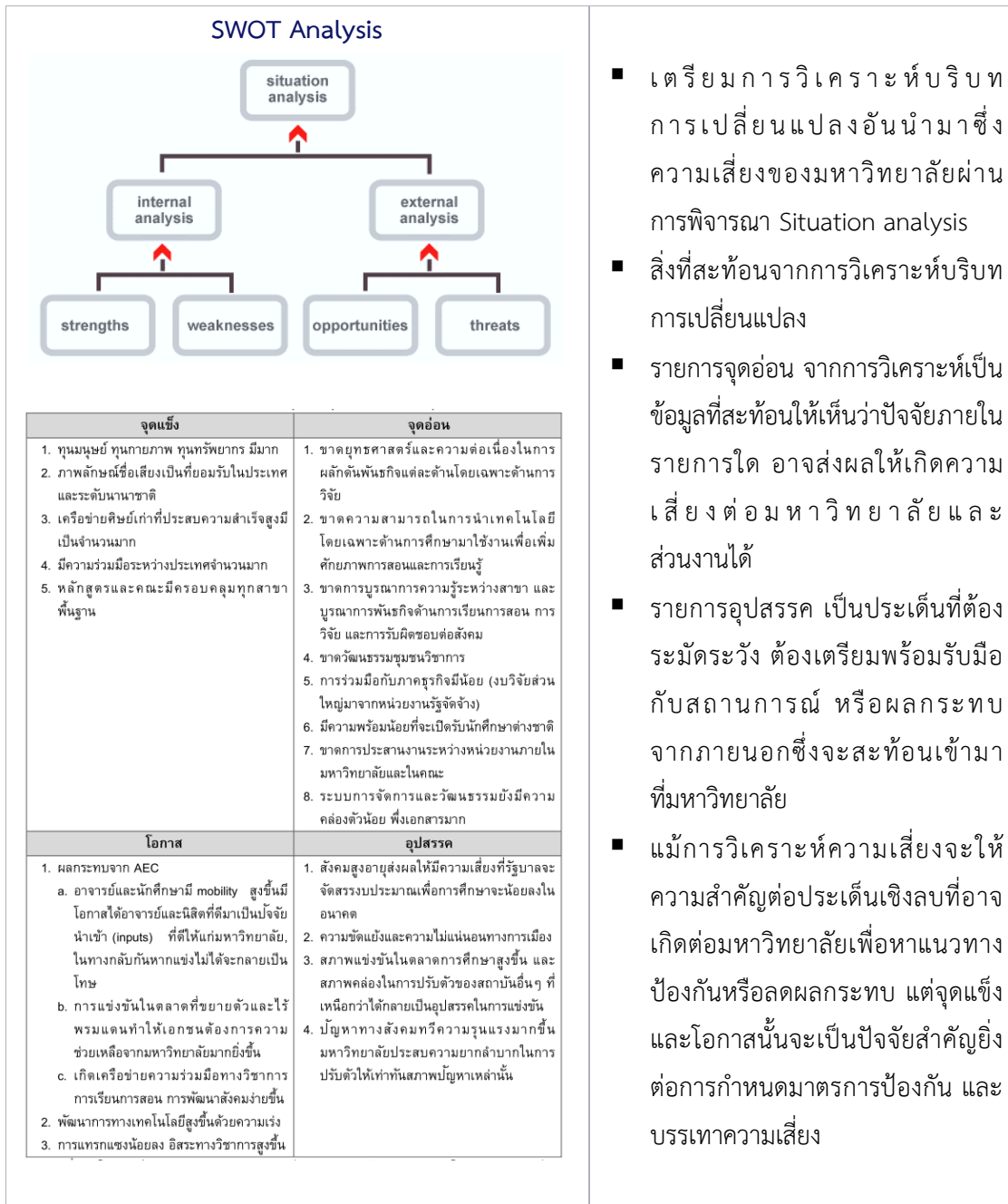
- การประเมินความเสี่ยงที่ดี ย่อมช่วยให้ออกแบบระบบควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม
- เพื่อให้การประเมินความเสี่ยงมีผลลัพธ์ที่แม่นยำ ต้องอาศัยข้อเท็จจริงและสารสนเทศที่ชัดเจน ถูกต้อง และควรมีการวิเคราะห์เชิงสถิติเพื่อแปลผลออกมา
- มหาวิทยาลัยและส่วนงานควรพิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง พร้อมทั้งนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยและส่วนงาน
- การประเมินที่ดี ทำให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงที่ต้องบริหารจัดการก่อน



ตัวอย่างการใช้สารสนเทศที่มีการแปลผลอย่างเหมาะสมมากำหนดแผนบริหารความเสี่ยง

- จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่า การกำหนดระดับเตือนความเสี่ยงที่เหมาะสมนั้น ควรพิจารณาจากข้อมูลในอดีต ซึ่งนำมาเรียบเรียง คำนวณพร้อมเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ

### 3. กำหนดกรอบความเสี่ยงมหาวิทยาลัย

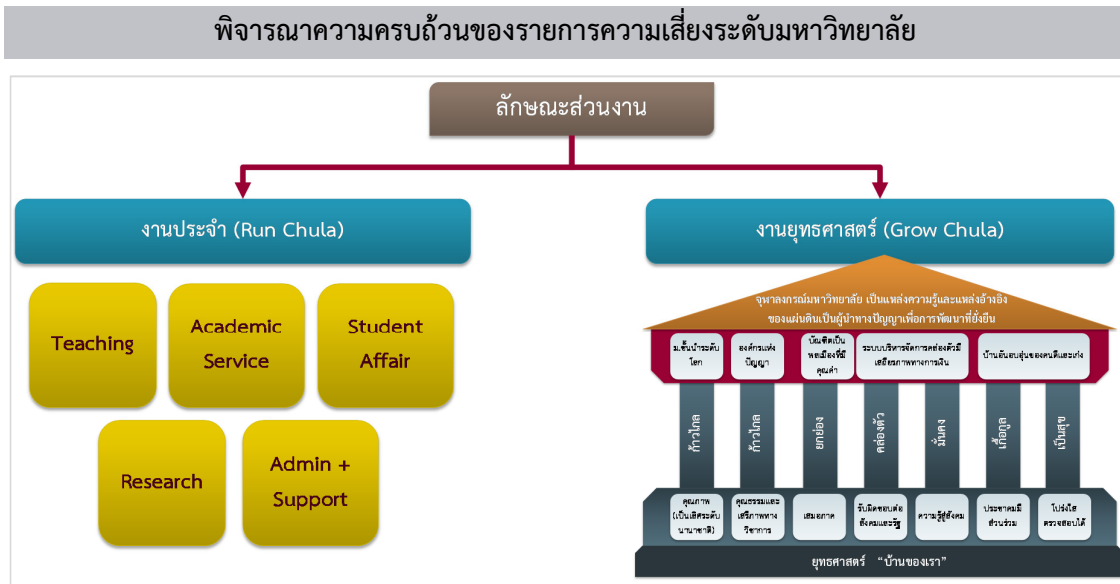


วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละส่วนงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของส่วนงานนั้นๆ เช่น บางส่วนงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางส่วนงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น



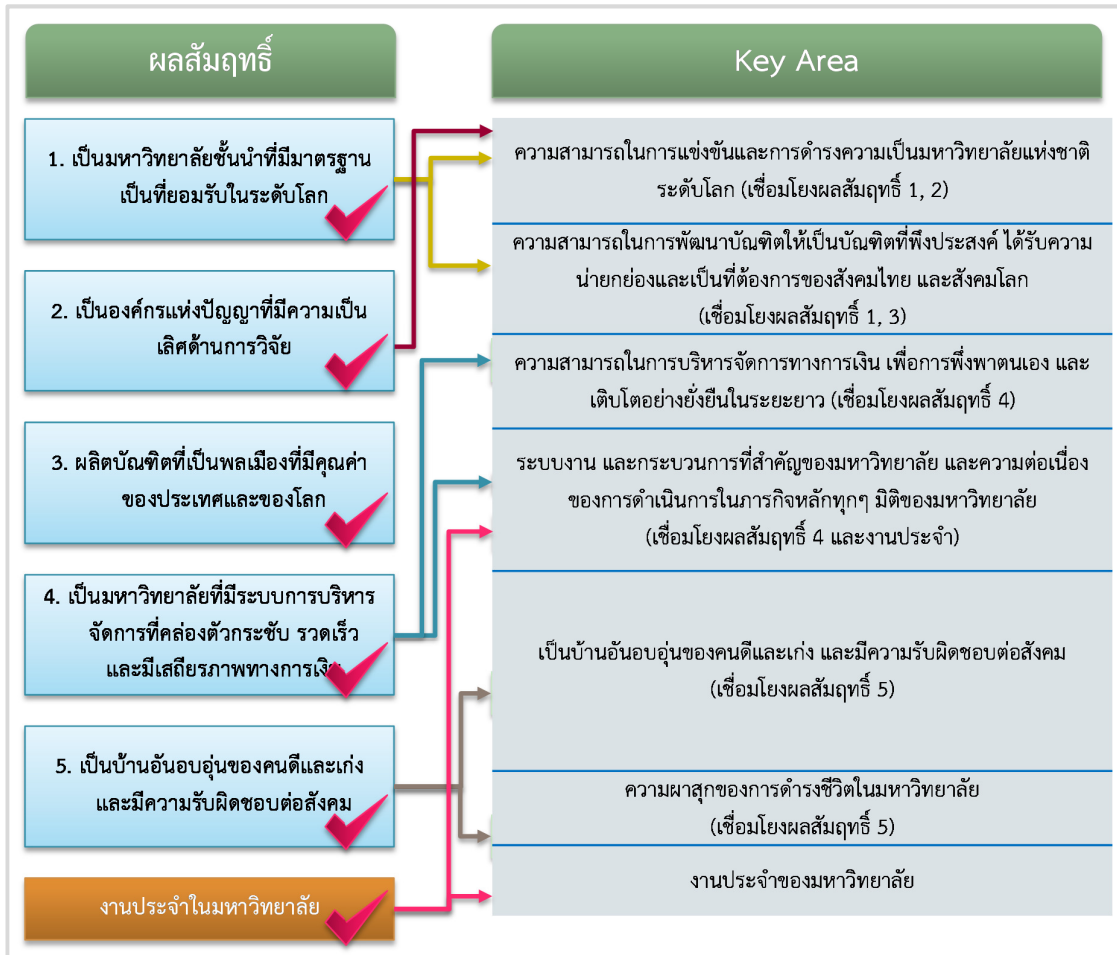
เมื่อส่วนงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ดังนี้

- พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ส่วนงานยอมรับได้
- พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิภาพของมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มค่าหรือไม่



- พิจารณารายการความเสี่ยงโดยคำนึงถึงงานประจำและงานยุทธศาสตร์
- ภายในงานประจำพิจารณางานหลักที่ดำเนินการของมหาวิทยาลัยทั้งด้านการเรียน การสอน การบริการทางวิชาการ การบริหารกิจการนิสิต การวิจัย การปฏิบัติงานสนับสนุนต่างๆ
- ภายในงานยุทธศาสตร์ ซึ่งตอบสนองการเติบโตของมหาวิทยาลัยตามยุทธศาสตร์บ้านของเรา รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง เพื่อนำให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นแหล่งความรู้และแหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน เป็นผู้นำทางปัญญา เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

## เชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์และงานประจำเข้าสู่รายการความเสี่ยงหลัก



- การเชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์และงานประจำเข้าสู่รายการความเสี่ยงหลัก นั้นว่า “ผลสัมฤทธิ์” ครอบคลุมทุกเป้าหมายตามพันธกิจของจุฬาฯ Key Area ประกอบด้วย
  - ความสามารถในการแข่งขันและการดำรงความเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติระดับโลก (เชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ 1, 2)
  - ความสามารถในการพัฒนาบัณฑิตให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ ได้รับความน่าเชื่อถือและเป็นที่ต้องการของสังคมไทย และสังคมโลก (เชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ 1, 3)
  - ความสามารถในการบริหารจัดการทางการเงิน เพื่อการพึ่งพาตนเอง และเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว (เชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ 4)
  - ระบบงาน และกระบวนการที่สำคัญของมหาวิทยาลัย และความต่อเนื่องของการดำเนินการในภารกิจหลักทุกๆ มิติของมหาวิทยาลัย (เชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ 4 และงานประจำ)
  - เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและเก่ง และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (เชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ 5)
  - ความผาสุกของการดำรงชีวิตในมหาวิทยาลัย (เชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ 5)
  - งานประจำของมหาวิทยาลัย

## การวิเคราะห์ Key Area ไปสู่รายการความเสี่ยงหลักของมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2558

| Key Area   | รายการความเสี่ยงหลัก ปีงบประมาณ 2558  |
|--|---|
| ความสามารถในการแข่งขันและการดำรงความเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติระดับโลก (เชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ 1, 2)   | ● ST-01 ผลสัมฤทธิ์หลักซึ่งแสดงความเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติระดับโลกน้อยกว่าเป้าหมายที่คาดหวัง   |
| ความสามารถในการพัฒนาบัณฑิตให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ ได้รับความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ต้องการของสังคมไทย และสังคมโลก (เชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ 1, 3) | ● ST-02 กระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะให้แก่บัณฑิตยังไม่ตอบสนองความต้องการในศตวรรษที่ 21  |
| ความพร้อมในการวางรากฐานการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด (เชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ 3 และงานประจำ)                             | ● OR-01 หลักสูตรบางส่วนซ้ำซ้อนและอาจไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ส่งผลให้ไม่สามารถทุ่มเททรัพยากร เน้นลงในหลักสูตรสำคัญได้อย่างเต็มที่ |
| ความพร้อมในการตอบสนองและจัดการต่อกระแสสังคมและการถูกวิพากษ์วิจารณ์ (เชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ 5 และงานประจำ)   | ● RP-01 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอาจเกิดความขัดข้องในช่วงเวลาสำคัญที่มีปริมาณการใช้งานสูงจากประชาคมจุฬาฯ ได้ และเกิดกระแสวิพากษ์วิจารณ์       |
| เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนเก่ง+ดี+มีประสิทธิภาพสูง (เชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ 4,5 และงานประจำ)   | ● CO-01 การวัดผลงานระดับส่วนงานยังมักเน้นเชิงกระบวนการไม่เป็นไปตามกรอบ-ระเบียบ ซึ่งกำหนดให้ต้องสะท้อนผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมของมหาวิทยาลัย     |
| ความสามารถในการบริหารจัดการทางการเงิน เพื่อการพึ่งพาตนเอง และเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว (เชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ 4 และงานประจำ)                   | ● FR-01 ความไม่สม่ำเสมอของรายได้จากการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์และจัดการทรัพย์สิน   |
| ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพย์สินเพื่อหารายได้ และรักษาสสมดุลระหว่างการทำกำไรกับความรับผิดชอบต่อสังคม (เชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ 4,5)             | ● OR-02 ระดับความเชื่อมั่นในมาตรฐานความปลอดภัยของผู้ใช้งานอาคารของจุฬาฯ ลดลง  |
| ความผูกพันและความปลอดภัยของการดำรงชีวิตในมหาวิทยาลัย (เชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ 5)   | ● HD-01 ภัยและอันตรายรอบมหาวิทยาลัยที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตและสุขภาพประชาคมจุฬาฯ   |

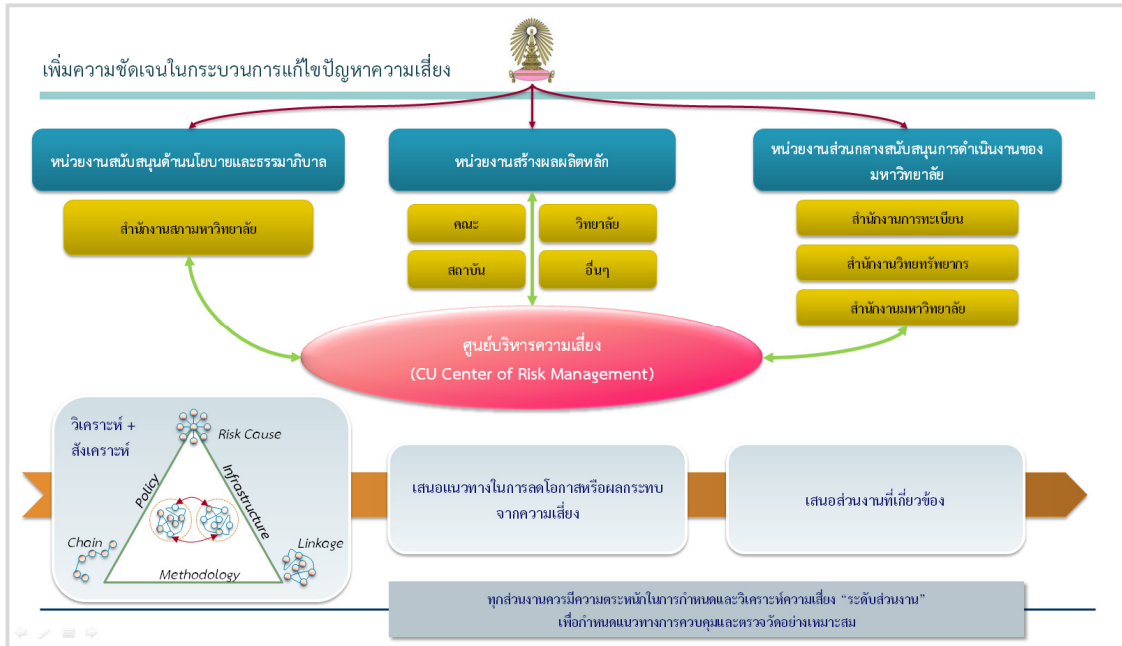
- วิเคราะห์ให้ครอบคลุมทุกลักษณะส่วนงานในมหาวิทยาลัย อันได้แก่ หน่วยงานสนับสนุน ด้านนโยบายและธรรมาภิบาล หน่วยงานสร้างผลผลิตหลัก หน่วยงานส่วนกลางสนับสนุน การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
- วิเคราะห์รายการความเสี่ยงที่มีครอบคลุมทุก “ลักษณะส่วนงาน” สำหรับรายการที่ไม่มี Key Risk “ระดับมหาวิทยาลัย” กำกับ ส่วนงานยังควรต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงภายใน “ระดับส่วนงาน” เพื่อกำหนดแนวทางการควบคุมและตรวจวัดอย่างเหมาะสม

### 4. การติดตาม ทบทวนและรายงานผล

การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้วเพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยงมีความเหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลที่ชัดเจน ซึ่งสามารถดำเนินการติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

- การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น (ปัจจุบันใช้แนวทางนี้)
- การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของส่วนงาน โดยส่วนใหญ่มักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบย้อน การสอบทานงานตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

การประเมินสถานการณ์จริงเพื่อวางแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีนโยบายและโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมรองรับการบริหารความเสี่ยงทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน โดยมีกรอบการดำเนินการตามแผนภาพนี้



จากแผนภาพสะท้อนให้เห็นกรอบการบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัยที่มีความชัดเจนเพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับกระบวนการแก้ไขและความคุ้มครองความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย โดยศูนย์บริหารความเสี่ยงมีบทบาทหลักในการสังเคราะห์ความเสี่ยง สร้างกระบวนการติดตามควบคุม วัดผล และร่วมขับเคลื่อนแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ ศูนย์บริหารความเสี่ยงยังคงดำเนินระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ขับเคลื่อนไปตามกลไกที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการสื่อสารติดตามให้ส่วนงานรายงานการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ติดตามให้หน่วยงานรายงานผลการแก้ไขปัญหา สื่อสารการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ วิธีการ ตลอดจนแนวทางบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายในแบบบูรณาการ เพื่อให้ส่วนงานได้ใช้ประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหารความเสี่ยง นำไปประยุกต์ใช้เพื่อปรับลดปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์รวมทั้งวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของส่วนงาน พร้อมทั้งได้เรียนรู้ประเด็นความเสี่ยงในมุมมองภาพรวมระดับมหาวิทยาลัย ภายใต้นิยามและการจัดระดับความเสี่ยงตามกลไกที่วางไว้โดยมีศูนย์บริหารความเสี่ยง (University Risk Management Center) เป็นศูนย์กลางการติดตามและบริหารจัดการความเสี่ยงหลักระดับองค์กร

## เอกสารอ้างอิง

- เอกสารประกอบนำเสนอกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง จุฬาฯ ในวาระกรอบคิดและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในบริบทของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2557 โดย ผศ.ประเสริฐ อัครประถมพงศ์
- Risk Assessment in Practice | Thought Leadership in ERM. Dr. Patchin Curtis, Mark Carey
- แนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- การบริหารความเสี่ยง Risk Management สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)