



**Chula**  
Chulalongkorn University



ศูนย์บริหารความเสี่ยง  
**CURM CENTER**  
Lighthouse navigating toward prosperity

# คู่มือการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Chulalongkorn University Risk Management Manual





# คู่มือการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## Chulalongkorn University Risk Management Manual

พิมพ์ครั้งที่ 1 (มกราคม 2565)

### จัดทำโดย

#### ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

254 อาคารจามจุรี 2 ชั้น 2 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพมหานคร 10330



#### ติดต่อ

02-218-0267, 02-218-3067, 02-218-3068



#### Email

curiskcenter@gmail.com



#### Website

<http://www.urm.chula.ac.th>

### จัดพิมพ์โดย

#### ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

254 อาคารจามจุรี 2 ชั้น 2 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน  
กรุงเทพมหานคร 10330



#### ติดต่อ

02-218-0267, 02-218-3067, 02-218-3068



#### Email

curiskcenter@gmail.com



## คำนิยม

ความเสี่ยง เป็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอในทุกการดำเนินการกิจขององค์กร เมื่อวิวัฒนาการความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมอันเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกเกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กรในมิติต่าง ๆ อาจเป็นได้ทั้งภัยคุกคามที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือเป็นโอกาสที่ส่งเสริมความท้าทายการดำเนินการภารกิจรูปแบบใหม่ ๆ ได้เช่นเดียวกัน

ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและกระจายไปทั่วซึ่งไม่เว้นแต่ระบบอุดมศึกษานั้น การที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ถือเป็นหนึ่งในกระบวนการที่เหมาะสมในการแปลงนโยบายของบริหารความเสี่ยงที่อนุมัติโดยสภามหาวิทยาลัยสู่แนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามกรอบมาตรฐานสากลทั้งระดับนานาชาติและ ระดับชาติ เพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารส่วนงาน/หน่วยงาน ผู้ประสานการขับเคลื่อนงานบริหารความเสี่ยง ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้องได้นำไปใช้ประโยชน์เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ก่อเกิดผลลัพธ์ที่ดีในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ "ผู้นำการสร้างสรรค์องค์ความรู้ และนวัตกรรม เพื่อสร้างเสริมสังคม สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน" ต่อไป



นายเทวินทร์ วงศ์วานิช

ประธานคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





## คำนิยม

“จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ในฐานะมหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศไทยที่ดำเนินพันธกิจมากกว่า 104 ปี ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการนำอนาคตอย่างยั่งยืน ผ่านยุทธศาสตร์สำคัญสามประการ คือ การสร้างผู้นำแห่งอนาคต (Future Leaders) การวิจัยและนวัตกรรมที่มีประโยชน์สูงเพื่อสังคม (Impactful Research & Innovation) และการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน (Sustainability) ซึ่งภายใต้ภูมิทัศน์ใหม่ บริบทที่เปลี่ยนแปลงไปของสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก รูปแบบการดำเนินพันธกิจ ภายในมหาวิทยาลัยที่ท้าทายอยู่ตลอดเวลา มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องขับเคลื่อนผลักดันการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ รอบคอบ กระชับ ชัดเจน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วองค์กรทั้งในระดับส่วนงาน/หน่วยงาน และระดับบุคคล สร้างเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่บูรณาการหลักการบริหารความเสี่ยงมาใช้สร้างโอกาสป้องกันภัยคุกคาม ก่อเกิดคุณค่าใหม่ เพื่อเอื้อให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงควบคู่กับการกำกับดูแลองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล



ศาสตราจารย์ ดร.บันทิต เอื้ออากรณ์

อธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





# คำนำ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีบทบาทสำคัญในการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งที่เป็นระดับ บุคคล องค์กร ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับภูมิทัศน์ทางการอุดมศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างพลิกโฉม (Disruption) และบรรทัดฐานใหม่ (New Normal) ของการบริหารองค์กรภายใต้วิกฤติการระบาดของโรคติดเชื้อ Covid-19 เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวว่ามหาวิทยาลัยมีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของมหาวิทยาลัยให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่ต้องการ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ถือเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการจัดการกับเหตุการณ์ในอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นและสร้างผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งที่เป็นเชิงลบอันนำไปสู่การไม่บรรลุเป้าหมายและที่เป็นเชิงบวกอันนำไปสู่การแสวงหาโอกาสและความท้าทายใหม่ขององค์กร ซึ่งหากองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมย่อมทำให้มีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งสามารถสร้างมูลค่าหรือคุณค่าเพิ่ม (Value Creation) ให้แก่

ศูนย์บริหารความเสี่ยงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือบริหารความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร บุคลากร ประชาคมจุฬาฯ ทั้งในที่ตั้งกึ่งกลางและส่วนงาน/หน่วยงาน ในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการสืบไป

**ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

**มกราคม 2565**



# 1 สารบัญ

คำนำ ก

---

สารบัญ ข

---

ส่วนที่ 1 1-2  
นโยบายการบริหารความเสี่ยงและความต่อเนื่อง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

---

ส่วนที่ 2 3-11  
โครงสร้างและการกำกับการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
2.1 โครงสร้างองค์กรและขอบเขตการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง  
2.2 การเชื่อมโยงงานบริหารความเสี่ยงเข้ากับงานยุทธศาสตร์และงานประจำ  
2.3 เกี่ยวกับศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

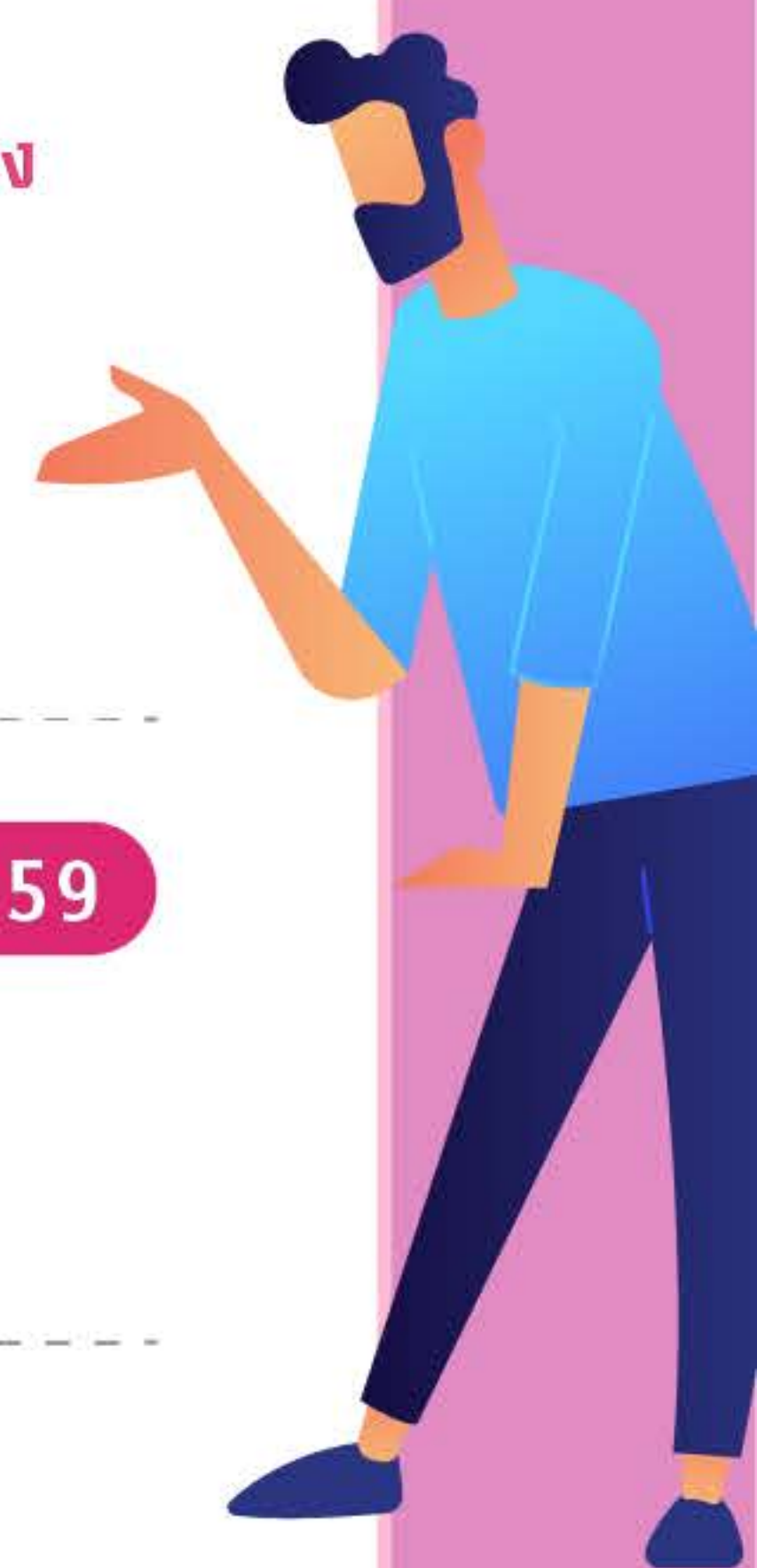
---

ส่วนที่ 3 12-56  
กลไกการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
3.1 กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM 2017  
3.2 หลักเกณฑ์การตรวจการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562  
3.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย  
3.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

---

ส่วนที่ 4 57- 59  
ระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (URM Beyond)  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

---





## 2 สารบัญ

### ส่วนที่ 5

60-65

#### กลไกการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- 5.1 โครงการให้คำปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน (Risk Clinic)
- 5.2 โครงการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Competency Development)
- 5.3 โครงการสำรวจข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงและสารสนเทศด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- 5.4 โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาเครือข่ายผู้ประสานการขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงภายในจุฬาฯ (Risk Champion Meetup)

### ส่วนที่ 6

66-77

#### ภาคผนวก

- ◆ รายงานคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ◆ ขอบบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง
- ◆ รายงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ◆ ปฏิทินการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงานประจำปี
- ◆ แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน [RM (Rev.5)]

#### รายงานที่ปรึกษาและคณะผู้จัดทำคู่มือ

78





# ส่วนที่ 1

## นโยบายการบริหารความเสี่ยง และความต่อเนื่องจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย** ตระหนักดีว่าการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญยิ่งต่อการบรรลุเป้าหมายและความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยภายใต้ภูมิทัศน์ทางการอุดมศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่ามีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลป้องกันความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนต่าง ๆ สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง แสวงหาโอกาสในการสร้างคุณค่าสู่สังคม พร้อมกับสร้างเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้



### 01

มหาวิทยาลัยนำระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากลมาปฏิบัติใช้เป็นแนวทางเดียวกันโดยเชื่อมโยงกันทั้งระดับองค์กร ระดับส่วนงานและหน่วยงาน และกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ วางแผนปฏิบัติงานทั้งภารกิจสร้างผลผลิตหลักและภารกิจสนับสนุนการดำเนินงาน

### 02

มหาวิทยาลัยกำหนดให้ทุกส่วนงานหน่วยงานมีการวางมาตรการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่เพียงพอ/บริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและแสวงหาโอกาสในการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม



03

ทุกส่วนงาน หน่วยงาน ผู้บริหารและบุคลากรในฐานะส่วน  
หนึ่งของประชาคมจุฬาฯ ร่วมเป็นเจ้าของความเสี่ยง มีหน้าที่  
ที่ปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงกรอบการบริหารความ  
เสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามที่มหาวิทยาลัย  
กำหนด รวมทั้งรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและทบทวน  
ปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหาร  
ความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

04

มหาวิทยาลัยสนับสนุนการสร้างเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง สื่อสารให้  
เกิดความเข้าใจ ความตระหนักและการมีส่วนร่วมของประชาคมในการบริหาร  
ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

05

กรณีหากเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยหยุดชะงักหรือตกอยู่ในภาวะวิกฤต  
ที่ไม่สามารถดำเนินภารกิจได้ตามปกติ ให้มีการตอบสนองต่อเหตุการณ์หรือภาวะ  
วิกฤตนั้นโดยทันทีเพื่อบรรเทาผลกระทบและให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินภารกิจ  
ได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมสร้างมาตรการคุ้มกันก่อนเกิดภาวะวิกฤติ เพื่อสร้างความ  
เชื่อมั่นต่อประชาคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทั้งนี้ให้มีผลตั้งแต่  
5 มีนาคม 2564 เป็นต้นไป

  
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ นายแพทย์ภิรมย์ กมลรัตน์กุล)  
นายกสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



# ส่วนที่ 2

## โครงสร้างและการกำกับ

### การบริหารความเสี่ยง

### 2.1 โครงสร้างองค์กรและขอบเขตการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างองค์กร และขอบเขตการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสามารถแบ่งออกได้ 3 ระดับ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



### CU-RM Structure



Credit: ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563





## ระดับ 01

### กำกับดูแลองค์กร (Governance)

ประกอบด้วยสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง (ซึ่งแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเพณีผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอก ประเพณีหัวหน้าส่วนงาน ประเพณีคณาจารย์ประจำ อธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์ และรองอธิการบดีที่กำกับดูแลงานด้านบริหารความเสี่ยง) และคณะกรรมการตรวจสอบ โดยคณะกรรมการทั้งสองชุดนั้นต่างมีบทบาทในเชิงนโยบายเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ (Performance) และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) ของระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

## ระดับ 02

### บริหารจัดการ (Management)



ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน ซึ่งคณะกรรมการประกอบด้วยรองอธิการบดีทุกคนและผู้ช่วยอธิการบดีที่เกี่ยวข้องเพื่อทำหน้าที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ของประเด็นความเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีหน้าที่มอบหมายให้หน่วยงานในการกำกับดูแลที่เป็นเจ้าของความเสี่ยงนั้นบริหารจัดการความเสี่ยงในประเด็นต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และเสริมสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการขับเคลื่อนเป้าหมายของมหาวิทยาลัยกับการบริหารความเสี่ยงควบคู่กัน โดยมีศูนย์บริหารความเสี่ยงทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการชุดนี้ พร้อมทำหน้าที่สนับสนุนและเชื่อมโยงเจ้าของความเสี่ยงระดับองค์กรให้สามารถออกแบบมาตรการและติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบและสภามหาวิทยาลัย





## ระดับ 03

### ดำเนินการ (Execution)

ประกอบด้วย คณะทำงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน/หน่วยงานภายใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปัจจุบันมีหน่วยงานที่ลงทะเบียนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และส่งรายงานผลการบริหารความเสี่ยง จำนวน 89 ส่วนงาน/หน่วยงาน โดยแต่ละความเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงานจะมีเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เช่นเดียวกันกับระดับองค์กร แต่จะรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงภายในส่วนงาน/หน่วยงาน มีตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพหรือ Quality Management Representative (QMR) ทำหน้าที่กำกับดูแลงานด้านบริหารความเสี่ยงและพัฒนาคุณภาพองค์กร นอกจากนี้ในแต่ละส่วนงาน/หน่วยงานจะมีการมอบหมายผู้ประสานการขับเคลื่อน งานบริหารความเสี่ยง (Risk Champion) ทำหน้าที่เชื่อมโยงการดำเนินงานระหว่างส่วนงาน/หน่วยงานกับระดับองค์กรพร้อมกับทำหน้าที่สนับสนุนการขับเคลื่อนงานบริหารความเสี่ยงภายในส่วนงาน/หน่วยงาน

#### 2.2 การเชื่อมโยงงานบริหารความเสี่ยงเข้ากับงานยุทธศาสตร์และงานประจำ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีกระบวนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เพื่อจัดทำกรอบความเสี่ยงระดับองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักและแผนการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี โดยทั่วไปโครงสร้างกรอบการบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัยจะมีระบบควบคุมความเสี่ยงระดับองค์กรจากการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายในซึ่งมีหน้าที่นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงจากสภามหาวิทยาลัยไปปฏิบัติ นำไปวิเคราะห์และวางระบบบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์และพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ประเมินผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น กำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการหลีกเลี่ยง/ลดโอกาส/กระจายความเสี่ยงนั้น ๆ ตลอดจนทบทวนและประเมินผลมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมและทันเวลารวมทั้งรายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์กรต่อคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส

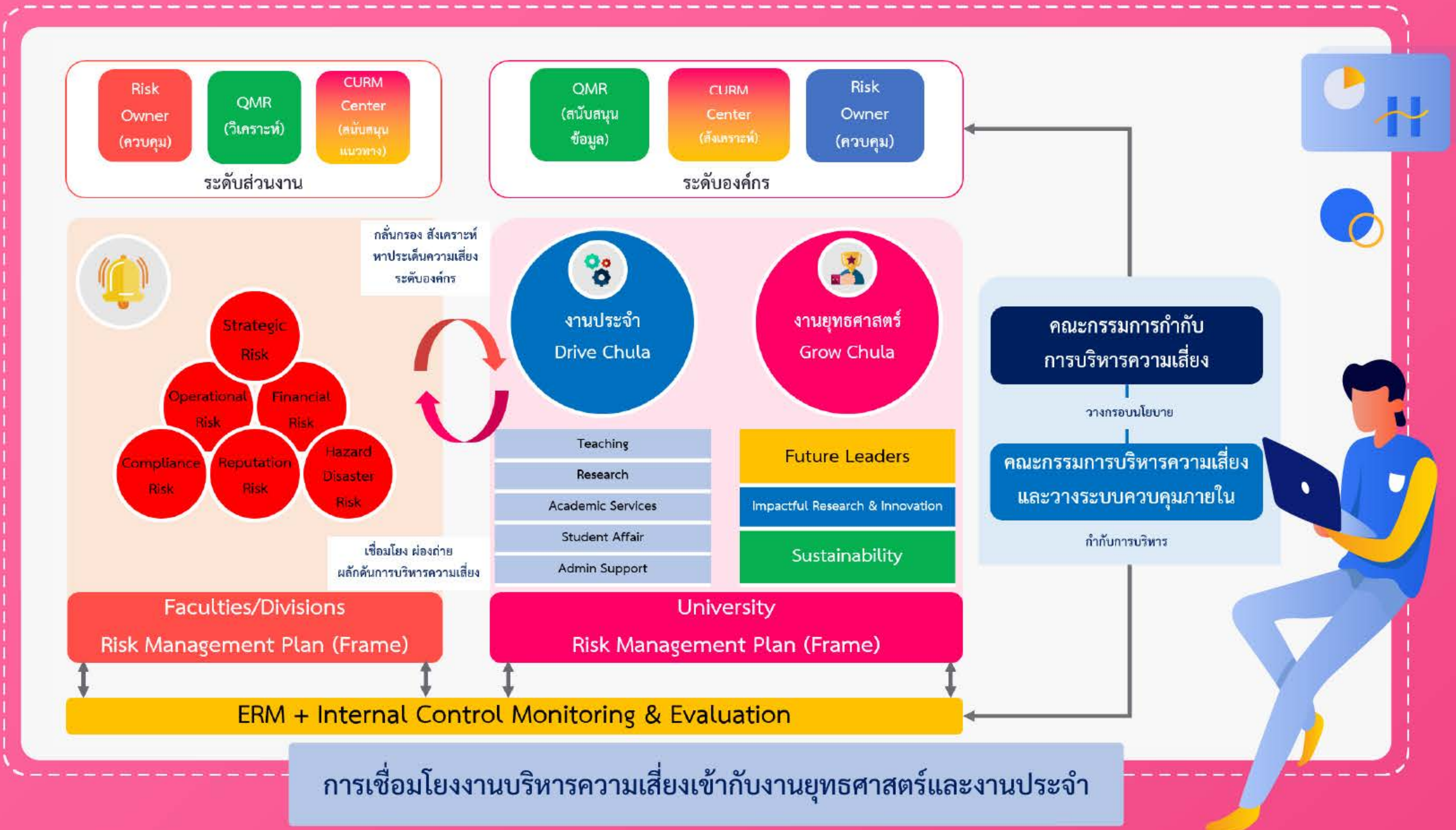




ขณะที่คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงมีบทบาทกำหนดและทบทวนนโยบายกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร กำกับดูแลและสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายในรวมทั้งพัฒนาระบบการจัดการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องในภาพรวมรวมถึงให้ข้อเสนอแนะแนวทางติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายใน พิจารณาอนุมัติรายงานแผนกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยให้ทราบและรับข้อแนะนำ ทั้งคณะกรรมการทั้งสองชุดนี้ต่างมีหน้าที่สอบทานระบบการควบคุมภายในและระบบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร สามารถอธิบายโครงสร้างและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ในแต่ละปี คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงยังได้มีการประชุมร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบเป็นจำนวน 2 ครั้ง ในช่วงเดือนตุลาคมของทุกปีเพื่อทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและในช่วงเดือนสิงหาคมของทุกปีเพื่อติดตามผลการบริหารความเสี่ยงระหว่างปีและปรับปรุงกระบวนการ พร้อมแลกเปลี่ยนข้อมูลเชิงนโยบายสำหรับพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยที่ให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพ (Performance) และถูกต้องตามกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance) ทำให้ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยงสามารถสร้างคุณค่าแก่องค์กร





การเชื่อมโยงงานบริหารความเสี่ยงเข้ากับงานยุทธศาสตร์และงานประจำ

ในการเชื่อมโยงกลไกบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับส่วนงานอย่างเป็นระบบนั้น มหาวิทยาลัยมีการจัดตั้งศูนย์บริหารความเสี่ยง (Chula Risk Management Center) ซึ่งเป็นศูนย์ที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ และประเมินบริบทที่เป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์หรือภารกิจหลักที่สำคัญในระดับมหาวิทยาลัย สนับสนุนผู้บริหารในการจัดทำทบทวน และปรับปรุงแผนและมาตรการจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการร่วมกับระบบควบคุมภายในหรือระบบคุณภาพองค์กร ตลอดจนสนับสนุนและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

## 2.3 เกี่ยวกับศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ศูนย์บริหารความเสี่ยง** ได้รับการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้นเมื่อปี 2555 โดยมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่สำคัญในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบัน ทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของมหาวิทยาลัย ซึ่งในอดีตก่อนมีการจัดตั้งศูนย์บริหารความเสี่ยงนี้ ภาระงานดังกล่าวไม่มีหน่วยใดในมหาวิทยาลัยรับผิดชอบโดยตรง เพียงแต่มีสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการงบประมาณ (ในขณะนั้น) ทำหน้าที่ในการรวบรวม และสรุปผลความเสี่ยงที่มาจากส่วนงานหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย



การวิเคราะห์ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานขึ้นโดยมีการบูรณาการกับระบบคุณภาพและการควบคุมภายใน)และนำส่งให้สำนักตรวจสอบเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตรวจสอบระบบควบคุมภายในของส่วนงานหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย และจัดทำเป็นรายงานผลการตรวจสอบเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อให้ข้อคิดเห็นและรายงานต่ออธิการบดีเพื่อทราบและดำเนินการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะต่อไป

ทั้งนี้ สภามหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมในระดับมหาวิทยาลัยที่มีมากยิ่งขึ้นเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน ประกอบกับสำนักบริหารยุทธศาสตร์และการงบประมาณมีภาระงานจำนวนมาก และงานบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ

### จึงเห็นควรให้มีการจัดตั้ง

ศูนย์บริหารความเสี่ยงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยขึ้น โดยแยกเป็นหน่วยงานอิสระ รับผิดชอบในการพัฒนาและบริหารจัดการระบบบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยที่เชื่อมโยงกับส่วนงานและหน่วยงานทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

ภารกิจหลักของศูนย์บริหารความเสี่ยงทำหน้าที่ศึกษาสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในอนาคตของบริบทด้านการศึกษาแนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงของทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ

และนำไปวิเคราะห์ สังเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบของการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย และระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตที่จะส่งกระทบให้เกิดความสูญเสีย เสียหาย หรือบั่นทอนความสำเร็จในการบรรลุตามภารกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยในมิติต่าง ๆ อาทิ ด้านชื่อเสียงภาพลักษณ์องค์กร ด้านยุทธศาสตร์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้น รวมถึงมีการวิเคราะห์โอกาสความท้าทายใหม่ๆที่อาจจะเกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยและเชื่อมโยงการทำงานร่วมกับสำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน (สยข.) และสำนักบริหารแผนและการงบ





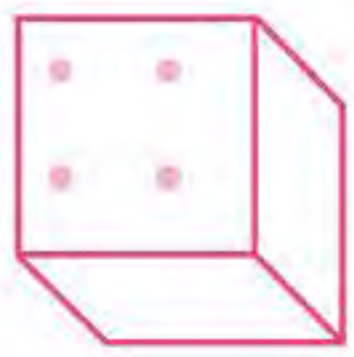
ประมาณ (สบผ.) และผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดประเด็นความเสี่ยงสำคัญ ทำการวิเคราะห์ และประเมินระดับความเสี่ยง และจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงที่สำคัญที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และแผนการพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อลดระดับความกังวลใจและสร้างความมั่นใจในการบรรลุ ตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างปลอดภัยมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ จากมุมมองต่อจุดมุ่งหมายหรือภาพอนาคตที่อยากให้เกิดขึ้นของศูนย์บริหาร ความเสี่ยง คือ สามารถบริหารจัดการระดับความเสี่ยงที่น่ากังวลใจให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม สามารถยอมรับได้ โดยไม่เกิดความสูญเสียหรือความเสียหายต่อมหาวิทยาลัยมากเกินไป มีการพัฒนาหรือยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพสูง ทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน/หน่วยงานรวมถึงมีการ พัฒนาระบบติดตาม ค้นหาสัญญาณเตือนภัย และรายงานต่อบริหารได้อย่างทันเวลา เพื่อป้องกัน เหตุ (โอกาสเกิด) และ/หรือ ลดผลกระทบทางลบที่จะเกิดความสูญเสียหรือความเสียหายต่อ มหาวิทยาลัย ทั้งต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย คุณภาพการผลิตบัณฑิต ความ ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เสถียรภาพทางการเงิน การฟ้องร้อง การบรรลุเป้าหมายตาม ยุทธศาสตร์ การดำเนินงานตามภารกิจ เพื่อไม่ให้เกิดการหยุดชะงักด้านการเรียนการสอนและ กิจกรรมสำคัญที่กระทบต่อนิสิต บุคลากร คณาจารย์ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการ จัดการความต่อเนื่องด้านการเรียนการสอนในสภาวะวิกฤติหรือมีภัยพิบัติที่เรียกในภาษา ความเสี่ยงว่า **ECM (Educational Continuity Management)**

ปัจจุบันเมื่อภูมิทัศน์ทางการอุดมศึกษา (Higher Education Landscape) เปลี่ยนแปลงไปภายใต้สถานการณ์ที่มหาวิทยาลัย กำลังถูกพลิกโฉม (Disruption) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ดิจิทัล (Digital Transformation) รวมถึงสถานการณ์การแพร่ ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ซึ่งเป็นเหตุปัจจัย ที่ทำให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเผชิญกับความเสี่ยงนานัปการ







ศูนย์บริหารความเสี่ยง จึงกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

## “ ประกาศรส่องนำทางมหาวิทยาลัยไปสู่ความรุ่งเรือง Lighthouse Navigating toward Prosperity ”

ด้วยค่านิยมของการทำงานแบบ “FAIR” กล่าวคือ

**01**  
**Financial Viability**  
ทำงานอย่างคุ้มค่า



**02**  
**Agility**  
ความคล่องตัว

**03**  
**Impact**  
การมีประโยชน์

**04**  
**Relevant**  
สอดคล้องกับความต้องการ  
ที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยมีพันธกิจสำคัญ 4 ประการ ของศูนย์บริหารความเสี่ยง มีดังต่อไปนี้

01

**ศึกษาวิเคราะห์**และประเมินบริบทที่เป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์หรือภารกิจหลักที่สำคัญในระดับมหาวิทยาลัย

02

**พัฒนาระบบและกลไก**การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทภายในและภายนอกองค์กรบนฐานของหลักธรรมาภิบาล

03

**ขับเคลื่อนระบบนิเวศ**การบริหารความเสี่ยง และอำนวยความสะดวกในการสร้างวัฒนธรรมและสมรรถนะความเสี่ยงผ่านการมีส่วนร่วมของประชาคม

04

**เชื่อมโยงองค์ความรู้** ถ่ายทอด ให้คำปรึกษา เผยแพร่สารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในแก่หน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

05

**สนับสนุน**การเสริมสร้างค่านิยม คุณธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย



# Plan for Chula RM & BCM Policy 2021 Implementation



ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย | 2564

## กรอบแผนดำเนินงานของศูนย์บริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2564

ทั้งนี้ปัจจุบันศูนย์บริหารความเสี่ยงเป็นศูนย์ระดับฝ่าย (หน่วยงานบริหารจัดการและสนับสนุนองค์กรศูนย์ ระดับ 3) ที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดีในการกำกับดูแล โดยทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน ผู้ช่วยเลขานุการของคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงในประเด็นต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย







## ส่วนที่ 3 กลไกการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 3.1 กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM 2017

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือ COSO ถูกก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1992 โดยเกิดจากการรวมตัวขององค์กรวิชาชีพชั้นนำด้านการบัญชีและการตรวจสอบของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นประเทศต้นแบบของระบบการเงินและการบัญชีของโลก ซึ่งต่อมาได้มีการเริ่มพัฒนากรอบการควบคุมภายในที่เรียกว่า “COSO ICIF (1992)” โดยมีการกำหนดนิยามและองค์ประกอบของการควบคุมภายในเพื่อเป็นแนวทางให้กับองค์กรในการพัฒนาให้เกิดการควบคุมที่ดี กระทั่งในปี ค.ศ. 2001 – 2002 เกิดวิกฤตการณ์ทุจริตจากการบิดเบือนข้อมูลรายงานการเงินของบริษัท Enron และ Worldcom ส่งผลให้ในปี ค.ศ. 2004 COSO ได้พัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรหรือที่เรียกว่า “COSO ERM (2004)” และตามมาด้วยการปรับปรุงกรอบการควบคุมภายในเกิดเป็น “COSO ICIF (2013)” ฉบับใหม่ ซึ่งได้มีการเพิ่มหลักการใหม่ 17 หลักการ และ 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายในเพื่อทำให้แนวทางในการพัฒนาระบบการควบคุมภายในสำหรับองค์กรมีความชัดเจนขึ้น โดยได้นำ 4 องค์ประกอบ ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ปรากฏใน COSO ERM (2004) อันได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การระบุเหตุการณ์การประเมินความเสี่ยง และการโต้ตอบความเสี่ยงมาอธิบายรวมอยู่ในองค์ประกอบ “การประเมินความเสี่ยง” ของการควบคุมภายในด้วย

กระทั่ง ล่าสุดในปี 2017 COSO ได้ดำเนินการปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกครั้ง เกิดเป็น “COSO ERM (2017)” ฉบับใหม่ขึ้นมา เพื่อให้สอดคล้องกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ความเสี่ยงของธุรกิจในระดับกลยุทธ์นั้นทวีความสำคัญเพิ่มขึ้น ด้วยการบูรณาการความเสี่ยงร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ในการที่จะช่วยองค์กรในการสร้างรักษาและทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง<sup>1</sup>





“การบริหารความเสี่ยงขององค์กร” ภายใต้ COSO ERM (2017) หมายถึง วัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติที่บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ศรีณย์ ชูเกียรติและคณะ. (2563). ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร: การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (COSO ERM (2017)) [ออนไลน์] เข้าถึงจาก <http://www.jap.tbs.tu.ac.th/files/Article/-Jap49/Full/Jap49SaJuJomUsa.pdf> สืบค้นเมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2564

<sup>2</sup> COSO. (2017). “Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance” 2017

## ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



องค์ประกอบและหลักการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) สืบค้นจาก “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance” 2017

## COSO ERM (2017)

### การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ และ 20 หลักการ ซึ่งจะทำงานสอดคล้องไปกับลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานตามปกติของกิจการตั้งแต่พันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลัก การพัฒนากลยุทธ์ การกำหนด วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การนำไปใช้และผลการปฏิบัติงาน ตลอดจน คุณค่าที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้







การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญ สร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร อันเป็นพื้นฐานของในการบริหารความเสี่ยงซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่าง ๆ ภายใต้หลักการ COSO การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนรากฐานสำคัญที่ทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ประกอบด้วย 5 หลักการดังนี้

## หลักการที่ 01

### การจัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)

คณะกรรมการดูแลความเสี่ยงมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่าง ๆ รวมถึงกำกับดูแลกิจการต่าง ๆ เช่น การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง ดังนั้นคณะกรรมการดูแลความเสี่ยงจึงควรมีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

## หลักการที่ 02

### การจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Operating Structures)

องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของตนเอง เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ต่าง ๆ



## หลักการที่ 03

### ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ (Defines Desired Culture)

โดยปกติ คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารจะเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร ทั้งในแง่ของภาพรวมภายในองค์กร โดยระบุพฤติกรรมอันพึงประสงค์ซึ่งสะท้อนวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ และในแง่ของบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสียง ดังนั้นจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรจึงอาจเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ซึ่งปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการ ตลอดจนมาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ รวมถึงแผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงานตลอดจนระบบค่าตอบแทน และในส่วนของปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุนและองค์ประกอบอื่น ๆ

## หลักการที่ 04

### แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)

องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น การยึดถือการบริหารความเสียงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระความรับผิดชอบของตนอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง และการกำหนดให้มีการสื่อสารภายในที่เหมาะสม เป็นต้น

## หลักการที่ 05

### จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคคลที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

องค์กรควรสนับสนุนให้เกิดการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับการพัฒนากลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสียง ส่งเสริมความสามารถของพนักงานสร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนอื่น ๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ







องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงโดยบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยควรมีการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้วัตถุประสงค์ขององค์กรจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการระบุการประเมินและการตอบสนองต่อความเสี่ยง ทั้งนี้ ประกอบด้วย 4 หลักการ อันได้แก่

## หลักการที่ 06

### วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context)

องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารขององค์กรที่มีต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบทขององค์กร โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

## หลักการที่ 07

### กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นอย่างชัดเจน ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นจะขึ้นอยู่กับ การพิจารณาและตัดสินใจของผู้บริหาร องค์กรภายใต้บริบทภายในอันจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ดังนั้นจึงไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่สามารถนำมาใช้ได้กับทุกองค์กรแต่อย่างใด

## หลักการที่ 08

### ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies)

องค์กรควรแสวงหากยุทธ์ทางเลือกและประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อธุรกิจและความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์โดยใช้ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวควรจะต้องเป็นไปในทิศทางสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ อันสอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กรและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของแต่ละองค์กร



# หลักการที่ 09

## กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรควรพิจารณาจากความเสี่ยงระดับต่าง ๆ ซึ่งควรมีความสอดคล้องและเป็นการสนับสนุนกลยุทธ์ทางเลือกควบคู่กัน เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยง โดยอ้างอิงจากผลการดำเนินงานภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

Performance

ผลการปฏิบัติ



เริ่มต้นจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น นำมาสู่การพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ จากนั้นองค์กรก็จะสามารถดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่าง ๆ และพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวม รวมถึงตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขได้ เหล่านี้จะเป็นการพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจต้องเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร ทั้งนี้ผลการปฏิบัติจะประกอบด้วย 5 หลักการ อันได้แก่



# หลักการที่ 10

## ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร อาทิ ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และควรมีการจัดเก็บข้อมูลความเสี่ยงทั้งหมดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อความสะดวกในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป



# หลักการที่ 11

## ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินจากปัจจัยต่าง ๆ ว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด



# หลักการที่ 12

## จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่าง ๆ ซึ่งการคำนวณระดับความเสี่ยงนี้ จะคำนวณได้จากผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่อาจเกิดขึ้นกับความเสียหายที่อาจได้รับเพื่อจัดลำดับความสำคัญของการจัดการความเสี่ยงต่อไป

# หลักการที่ 13

## ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา เพื่อดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง โดยผู้บริหารองค์กรควรจะพิจารณาดำเนินการและผลประโยชน์ที่อาจได้รับควบคู่ไปกับการเลือกวิธีการตอบสนองที่นำมาซึ่งความน่าจะเป็น (Likelihood) ที่คาดหวังและผลกระทบภายในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่ต้องการ เพื่อลดโอกาสการเกิดความเสียหายและผลกระทบของความเสี่ยงให้น้อยที่สุด มุ่งจัดการที่สาเหตุของความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ หรือจัดการและลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นของความเสี่ยงเพื่อนำมาสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

# หลักการที่ 14

## พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)

องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร โดยใช้เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยง เช่น Risk Map หรือ Risk Matrix เป็นต้น







## Review and Revision การสอบทาน ปรับปรุง แก้ไข

องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแนวทางการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะ ทั้งนี้ผู้บริหารควรพิจารณาถึงความสามารถและการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึงเพื่อพิจารณาขีดความสามารถในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร ตลอดจนสิ่งที่ควรต้องปรับปรุงแก้ไขและสิ่งที่สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้แม้ในยามที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญต่าง ๆ ทั้งนี้ การสอบทานปรับปรุง แก้ไข ประกอบด้วย 3 หลักการ อันได้แก่

### หลักการที่ 15

#### ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่สำคัญของตน เช่น การออกจากตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงการควมรวมกิจการการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

### หลักการที่ 16

#### ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)

องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร และพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การบรรลุเป้าหมายและผลการดำเนินงานขององค์กร ความแม่นยำในการประเมินความเสี่ยงขององค์กรความเหมาะสมของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่อย่างไร ตลอดจนความเสี่ยงอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร





# หลักการที่ 17

## มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างสม่ำเสมอ (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

องค์กรควรปรับปรุงมาตรการการบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้น เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

## สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting)

การสื่อสารเป็นการรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กร ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร ไม่ว่าข้อมูลดังกล่าวจะมาจากผู้บริหารหรือพนักงานใน ส่วนต่าง ๆ ขององค์กร โดยจะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารจะใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ผ่านการรวบรวม ประมวลผล และจัดการข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง เพื่อที่องค์กรจะสามารถรายงาน ข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินการได้อย่างถูกต้องแม่นยำและมี ประสิทธิภาพโดยในเรื่องของสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน จะประกอบด้วย 3 หลัก การ ได้แก่

# หลักการที่ 18

## ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems)

องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันที่ โดยอาจใช้กระบวนการ วิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เข้ามาใช้ในการค้นหารูปแบบความ สัมพันธ์เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลทั้งหมดเข้าด้วยกัน เพื่อนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ ดีขึ้น





# หลักการที่ 19

## สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

องค์กรควรมีการสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลการสื่อสารในระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) หรือระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) ทั้งนี้ การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงจะต้องมีอย่างเพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

# หลักการที่ 20

## รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture and Performance)

องค์กรควรมีการรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงานในทุกระดับและครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งแล้วก็ตาม เพราะถึงอย่างไร ผู้บริหารก็ยังคงต้องมีภาระหน้าที่ในการกำกับดูแลอีกชั้นหนึ่ง





# ประเด็นสำคัญ ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และการบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน COSO ERM (2017)



## ประเด็นที่ 01

### นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

หากเปรียบเทียบนิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ปรากฏใน COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) จะเห็นว่านิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเดิมของ COSO ERM (2004) จะมีความเปิดกว้าง กล่าวคือเป็นกระบวนการใด ๆ ที่กระทำโดย บุคคลภายใน องค์กร ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การระบุเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย และการจัดการเหตุการณ์เหล่านั้นให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ในขณะที่นิยามใหม่ที่ปรากฏตาม COSO ERM (2017) จะมีการระบุอย่างชัดเจนมาก ขึ้นว่าหมายถึง เฉพาะวัฒนธรรม ความรู้ความสามารถและแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่บูรณาการ ร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้าง รักษาและทำให้เกิดคุณค่าที่ แท้จริงเท่านั้น



## ประเด็นที่ 02

### การบูรณาการ

หากเปรียบเทียบการบูรณาการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ปรากฏใน COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) จะเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในรูปแบบเดิมจะ ใช้ลูกบาศก์ 3 มิติ เพื่อสะท้อนถึงการบูรณาการ 8 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงของ องค์กรเข้ากับวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic) ด้านการดำเนินงาน (Operations) ด้านการรายงาน (Reporting) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) โดยมีการประยุกต์กับหน่วยงานตั้งแต่ระดับองค์กร (Entity Level) ลงไปถึงหน่วยงาน ย่อย ๆ ในองค์กร (Subsidiary) ในขณะที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กรในรูปแบบใหม่จะ ใช้แผนที่นำทางสะท้อนถึงการบูรณาการ 5 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เข้ากับการดำเนินงานตามปกติขององค์กร ตั้งแต่พันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลักการพัฒนา กลยุทธ์ ตลอดจนการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การนำไปใช้และผลการปฏิบัติงาน เรื่อย ไปจนถึงการทำให้เกิดคุณค่าเพิ่มขึ้น





เปรียบเทียบการบูรณาการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ระหว่าง COSO ERM (2004) รูปซ้าย กับ COSO ERM (2017) รูปขวา สืบค้นจาก “Enterprise Risk Management -Integrated Framework Executive Summary”, 2004. และ “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance”, 2017.



## ประเด็นที่ 03

### การแยกระหว่างการกำกับดูแลกิจการกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ได้มีการแยกระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่สนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอันได้แก่การกำกับดูแลและวัฒนธรรมและการสารสนเทศการสื่อสาร และการรายงานออกจากการบริหารความเสี่ยงที่กระทำทั่วทั้งองค์กร อันได้แก่ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ ผลการปฏิบัติงาน และการสอบทานปรับปรุงแก้ไข



## ประเด็นที่ 04

### การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) มอบแนวทางในการพิจารณาจากความเสี่ยงตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านความเสี่ยงจากกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์และคุณค่าหลัก มุมมองด้านความเสี่ยงจากกลยุทธ์ที่เลือก และมุมมองด้านความเสี่ยงจากการนำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจไปปฏิบัติ



แนวทางในการพิจารณาความเสี่ยงในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ สืบค้นจาก “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance”, 2017.







## ประเด็นที่ 05

### ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้



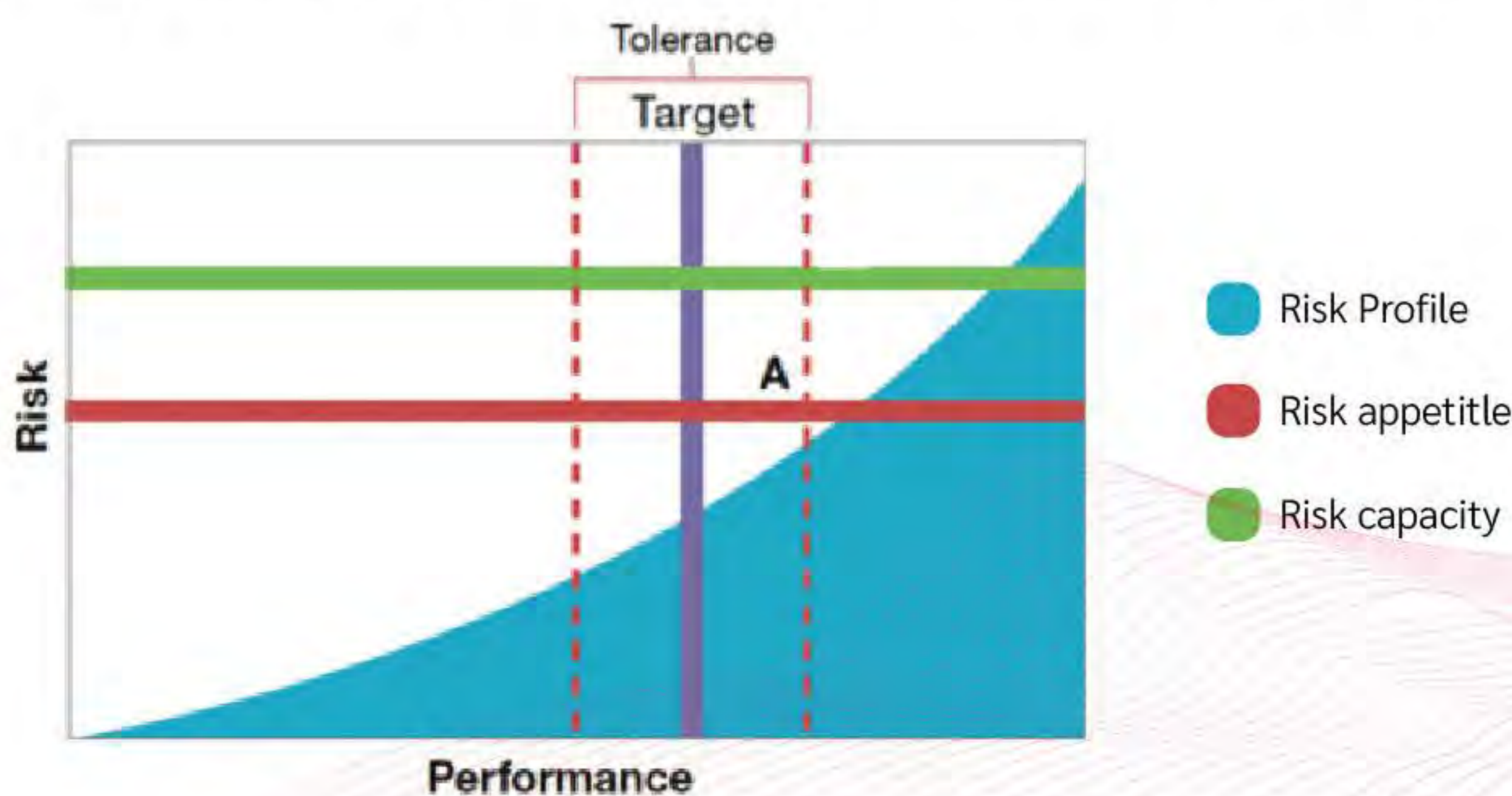
หากเปรียบเทียบนิยามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ปรากฏใน COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) จะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรรูปแบบเดิม มีการกำหนดนิยามของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ว่าหมายถึงระดับความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ในขณะที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กรรูปแบบใหม่จะหมายถึงประเภทและค่าความเสี่ยงที่องค์กรเต็มใจยอมรับในการสร้างคุณค่า ซึ่งจัดเตรียมและกำหนดโดยผู้บริหาร ซึ่งจะต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท โดยในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นจะต้องสอดคล้องกับการพัฒนากลยุทธ์เพื่อช่วยในการสร้างวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงและค้นหาความสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความเสี่ยงและโอกาส



## ประเด็นที่ 06

### ภาพความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ได้พัฒนาภาพความเสี่ยง (Risk Profile) โดยนำเสนอผ่านเส้นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการกำหนดความสามารถในการรับความเสี่ยง (Risk Capacity) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (Performance Targets) ช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Tolerance) ค่าความเสี่ยง (Amount of Risk) ที่องค์กรยินดีรับไว้ในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจขององค์กร



ภาพความเสี่ยงในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ ระดับความเสี่ยงที่สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน สืบค้นจาก “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance”, 2017.





## ประเด็นที่ 07

### การตอบสนองความเสี่ยง



เดิมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไว้ 4 วิธี อันได้แก่ ยอมรับ (Accept) ลด (Reduce) แบ่งปัน (Share) และหลีกเลี่ยง (Avoid) ต่อมาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ได้มีการเพิ่มวิธีการตอบสนองความเสี่ยงขึ้นมาอีก 1 วิธี ได้แก่ การดำเนินการต่อ (Pursue) สำหรับการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อการเติบโตที่อย่างก้าวกระโดด เช่น การขยายการดำเนินงาน หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นการดำเนินการต่อยอดโดยเพิ่มขีดความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงให้สูงขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น



## ประเด็นที่ 08

### การเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) แม้จะมีความแตกต่างจากกรอบการควบคุมภายใน COSO ICIF (2013) ที่มีมาก่อนอยู่หลายประการ แต่ก็ไม่ได้ถูกพัฒนามาเพื่อแทนที่กรอบการควบคุมที่มีอยู่เดิมดังกล่าวแต่อย่างใด หากแต่จะต้องถูกนำมาใช้งานร่วมกัน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นำระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากลอย่างกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM 2017 มาปฏิบัติใช้เป็นแนวทางเดียวกัน โดยเชื่อมโยงกันทั้งระดับองค์กร ระดับส่วนงานและหน่วยงาน โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ วางแผนปฏิบัติงาน ทั้งภารกิจสร้างผลผลิตหลักและภารกิจสนับสนุนการดำเนินงาน







### 3.2 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

เนื่องด้วยกระทรวงการคลัง ได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. 2561 กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐประเมินการควบคุมภายในแล้วรายงานต่อกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมผู้กำกับดูแล เพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ นั้น ด้วยความตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาลในการบริหารมหาวิทยาลัยจึงได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ข้างต้น พร้อมกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562







### มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัยว่าได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
2. ฝ่ายบริหารจัดการให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร
3. มีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง
4. การบริหารความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ
5. การบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยต้องประกอบด้วยการระบุความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยงและตอบสนองความเสี่ยง
6. ต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
7. ต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
8. ต้องมีการรายงานการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง
9. นำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### การดำเนินงานตามมาตรฐาน

- มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พร้อมจัดทำกรอบการบริหารความเสี่ยง นโยบายการบริหารความเสี่ยง และคู่มือเผยแพร่แก่ส่วนงานต่าง ๆ
- มีโครงการและกิจกรรมส่งเสริมความตระหนักและสร้างสภาพแวดล้อมในระดับองค์กรและบุคคล
- มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง สื่อสารกระบวนการบริหารความเสี่ยงผ่านช่องทางต่าง ๆ ตั้งแต่ผู้บริหาร บุคลากร นิสิตและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ
- มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัยและส่วนงานทุกระดับ
- มีขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ระบุ ประเมิน ตอบสนอง ควบคุม ติดตามผล รวมทั้งวางระบบสารสนเทศ สื่อสารและรายงานผลอย่างเป็นระบบตามกรอบ COSO ERM 2017
- มีการจัดตั้งแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับส่วนงาน (89 ส่วนงาน) ในต้นปีงบประมาณ และปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงตามสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ
- มีการติดตามประเมินผลและทบทวนบริหารความเสี่ยงในทุกไตรมาส โดยมีการรายงานผลต่อสำนักตรวจสอบในไตรมาสที่ 2 และไตรมาสที่ 4
- มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการกำกับที่เกี่ยวข้อง สภามหาวิทยาลัย กระทรวงการอุดมศึกษา และกระทรวงการคลัง และเผยแพร่ต่อสาธารณชนบนเว็บไซต์
- มีการนำมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากลมาใช้ ได้แก่ COSO ERM 2017, COSO Fraud Risk 2016, McKinsey & Company Risk Culture Framework 2018





**กระบวนการดำเนินงานตามมาตรฐาน  
การบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562**

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ออกโดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐไว้ดังต่อไปนี้

- 01 หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562”
- 02 หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป
- 03 ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้
- 04 กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติการณ์ของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป



ต่อมา ในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2562 กระทรวงการคลังได้มีการออกมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐาน ในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดอย่างสมเหตุสมผล ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา 79<sup>3</sup>

<sup>3</sup> มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ



### 3.2.1 มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐเป็นมาตรฐานเบื้องต้น ซึ่งถูกจัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลโดยกำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย ทั้งนี้ มีการให้คำนิยามของคำต่าง ๆ และมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 3.2.1.1 คำนิยาม



##### “หน่วยงานของรัฐ”

“หน่วยงานของรัฐ” หมายถึง (1) ส่วนราชการ (2) รัฐวิสาหกิจ (3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ (4) องค์การมหาชน (5) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล (6) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (7) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

##### “ผู้กำกับดูแล”

หมายถึง บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ





## “หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ”

หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ



## “ฝ่ายบริหาร”

หมายถึง ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ



## “ผู้รับผิดชอบ”

หมายถึง คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงาน

## “การบริหารจัดการความเสี่ยง”

หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

## “ความเสี่ยง”

หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน





## 3.2.1.2

### มาตรฐานการบริหารจัดการ ความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

- 1 หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
- 2 ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากร
- 3 หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 4 การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ
- 5 การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง
- 6 หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง และต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- 7 หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- 8 หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 9 หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานของรัฐจะต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยต้องจัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหารและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ในการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณีกำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบและบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้



ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที



ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแล แล้วแต่กรณีพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง



หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง



ให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการจัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง หรือข้อมูลเพิ่มเติมอื่น ๆ เกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงตามรูปแบบวิธีการและระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางหรือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนดในกรณีที่คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจร้องขอ

กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ ขอให้ทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง





**อนึ่ง สำหรับหน่วยงานของรัฐ**ที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป

นอกจากนี้ในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 กระทรวงการคลังได้มีการออกแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง



## กรมบัญชีกลาง ออกแนวทาง

### เรื่อง “หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร”

เพื่อให้หน่วยงานของรัฐนำไปปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม

ดาวน์โหลดได้ที่ [www.cgd.go.th](http://www.cgd.go.th)

หัวข้อ เรื่องที่ป่าศมใจ >> หัวข้อ ตรวจสอบภายใน >>  
 เลือกร ระเบียบ มาตราฐาน คู่มือ แนวปฏิบัติ >>  
 หัวข้อ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ  
 >> เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

**กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง**

ประกอบด้วย 8 หลักการ ดังนี้

- 1) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
- 2) ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
- 3) การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
- 4) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 5) การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
- 6) การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
- 7) การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
- 8) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง**

ประกอบด้วย 7 กระบวนการ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์องค์กร
- 2) การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3) การระบุความเสี่ยง
- 4) การประเมินความเสี่ยง
- 5) การตอบสนองความเสี่ยง
- 6) การติดตามและกบฏวน
- 7) การสื่อสารและการรายงาน




แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง พ.ศ. 2564

เพื่อเป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งได้ผสานกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่าง ๆ ประกอบด้วย Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO) รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาครัฐของประเทศต่าง ๆ มากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐโดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลทั้งนี้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย



อย่างไรก็ดี การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันไป โดยขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้อาจมีเนื้อหาบางส่วนเกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เนื่องจาก การควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนั้น หน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน อนึ่ง อาจกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้กำกับดูแล

### 3.2.2 หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน อันได้แก่



#### 3.2.2.1 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน หน่วยงานของรัฐจึงควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน โดยกรอบบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วยหลักการ 8 ประการ ดังนี้

#### 3.2.2.1.1 การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ควรมีลักษณะ ดังนี้

1) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าการบริหารแบบแยกส่วน เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในระบบการขนส่งวัตถุดิบไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น



2) การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และกระบวนการประเมินผล

3) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

### 3.2.2.1.2 ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้า หน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแล ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเพียงพอและมีประสิทธิผล



หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อมวัฒนธรรมองค์กรและระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศการรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการ หรือ คณะที่ปรึกษา) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วย ผู้มีทักษะประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการดำเนินงาน ทั้งนี้อาจจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญอิสระในการกำกับหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหารจัดการความเสี่ยงในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น





### 3.2.2.1.3 การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล เริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงบุคลากร ควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยงการสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ

#### การสร้างวัฒนธรรม ที่สนับสนุนการบริการจัดการ ความเสี่ยงประกอบด้วย



การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ



การสร้างพฤติกรรมแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร



การสร้างพฤติกรรมตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง



การสร้างพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส



### 3.2.2.1.4 การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตามการรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง



### 3.2.2.1.5 การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะ ความคาดหวังของผู้รับบริการหรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคมเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อม

### 3.2.2.1.6 การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรจะมีความสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมาย ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน โดย ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาวแผนปฏิบัติราชการ ระยะปานกลางหรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานด้วยก็ได้

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ที่มีสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดย อาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

### 3.2.2.1.7 การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงานองค์กร ที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการ ความเสี่ยง โดยหน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการ ความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน ทั้งนี้ หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวมวิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ ข้อมูลและบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุความเสี่ยง ตัวหลักต้นความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและเท่าทัน ต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวมการประมวลผล หรือการวิเคราะห์ ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)



### 3.2.2.1.8 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo แล้วจึงพัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการปลูกฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง

### 3.2.2.2 กระบวนการจัดการความเสี่ยง

#### 3.2.2.2.1 การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรหน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น

OPTION

1

#### SWOT Analysis

เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

OPTION

2

#### PESTLE Analysis

เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)



#### 3.2.2.2.2 การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยงและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร





### 3.2.2.2 การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนาของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากรและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ หน่วยงานอาจระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น 5 ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย



### 3.2.2.3 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงาน อาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบันการระบุความเสี่ยงหน่วยงาน ควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้



เหตุการณ์ความเสี่ยง



สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง



ผลกระทบทั้งด้านลบ และ/หรือ ด้านบวก



หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกันเพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมาก



### 3.2.2.2.4 การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

การระบุความเสี่ยงคือการระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงาน อาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบันการระบุความเสี่ยงหน่วยงาน ควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้



การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยงและด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น 3 ช่วงคะแนน หรือ 5 ช่วงคะแนน



การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายในการทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกองงาน (Silo Thinking) เพียงวิธีเดียวอาจทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงมีความคาดเคลื่อนได้



การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้วหน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่มและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อย แต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง 2 ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น



การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยงโดยความเสี่ยงที่เท่ากับอาจพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้น ๆ หรือลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น





### 3.2.2.2.5 การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือกระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



- ก) การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
- ข) ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
- ค) ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีที่ใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีโดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี

#### ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

1) ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้น ๆ

2) การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทานและการกระหายอด เป็นต้น

3) การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

4) การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้ หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership หรือ PPP) เป็นต้น



5) ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

6) ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน

7) การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงขึ้นโดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีเจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

8) การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อความเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

### แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

อาจประกอบด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงบุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง



#### 3.2.2.2.6 การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้



การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวน อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กรการเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยง

### 3.2.2.7 การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two - way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (TopDown) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)



#### 01 หน่วยงานกำหนดบุคคล

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา



#### 02 สื่อสาร และรายงาน

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร



#### 03 พิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง

หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงาน เมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

“อนึ่ง ท่านสามารถศึกษาตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยง  
ที่จัดทำโดยกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ได้ในส่วนภาคผนวก

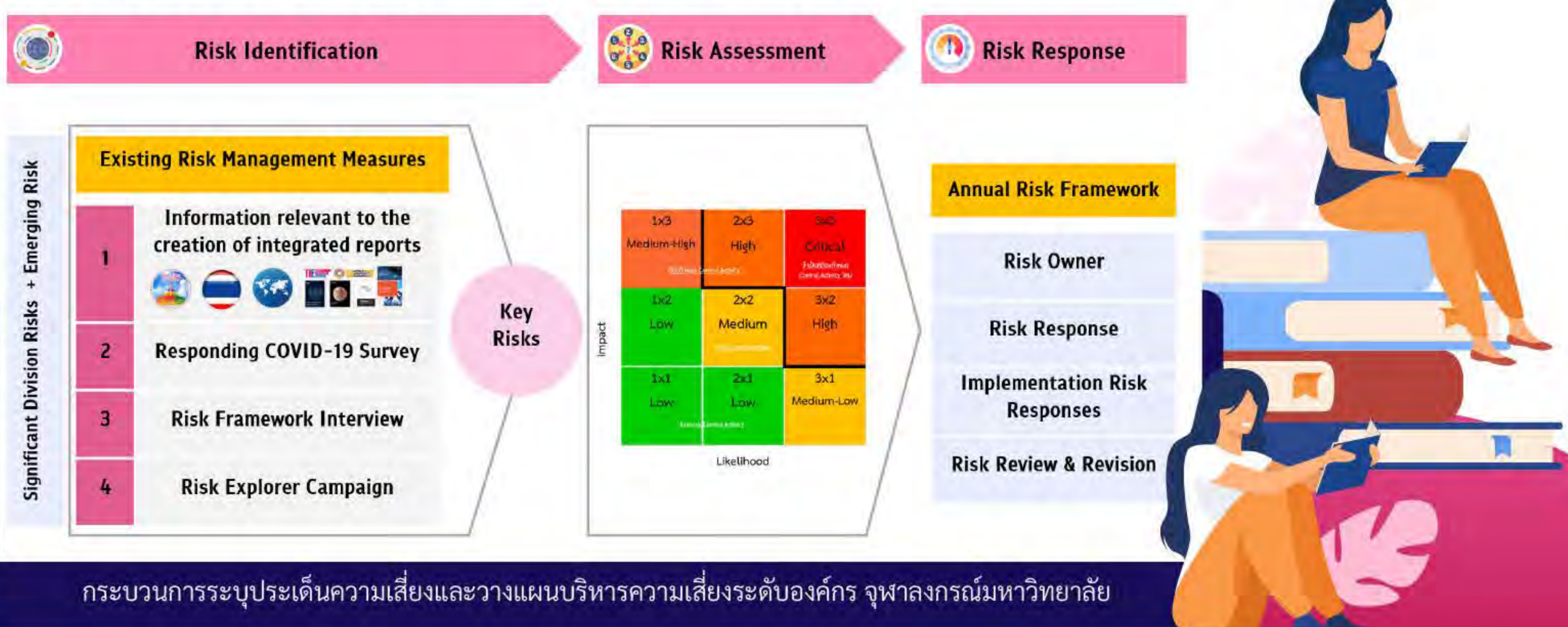


### 3.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดกรอบการดำเนินงานและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management) ของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO-ERM 2017) การดำเนินงานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ที่เชื่อมโยงกับลักษณะความเสี่ยงด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ได้แก่ Strategic Risk, Financial Risk, Operation Risk, Compliance Risk, Reputation Risk และ Disaster Risk

เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจหลักการบริหารความเสี่ยงและนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม สำหรับความเสี่ยงในระดับองค์กรจะมีการกำกับผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบ และสภามหาวิทยาลัยตามอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ ส่วนความเสี่ยงในระดับส่วนงาน/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยจะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารส่วนงานและผู้บริหารที่รับผิดชอบ โดยถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบของทุกหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมกับสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัยที่ตอบสนองเป้าหมายสำคัญ 3 ประการ คือ Future Leaders, Impactful Research and Innovation และ Sustainability ไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย “Innovations for Society” และเป้าหมายยุทธศาสตร์สำคัญจากกรอบทบทวนทิศทางและนโยบาย (Direction and Policy Review: DPR) ศูนย์บริหารความเสี่ยงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจัดทำกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร โดยจำแนกกระบวนการเป็น 3 ระยะ คือ

#### Introduction & Methodology: Risk Identification Process



กระบวนการระบุประเด็นความเสี่ยงและวางแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ระยะที่ 1

การวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง (Key Issues Identification) เริ่มต้นจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของ มหาวิทยาลัย คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ พร้อมทั้งวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) จากข้อมูลทุติยภูมิจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลก หรือ Mega Trend รายงานการศึกษาวิจัยด้านการบริหารความเสี่ยงของ สถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ Deloitte PWC และ McKinsey & Company วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในองค์กร (Internal Environment) จากประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญจากฐานข้อมูล (ERM Database) จาก 89 ส่วนงาน/หน่วยงาน ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

## ระยะที่ 2

ยืนยันกรอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Framework Confirmation) โดยการ ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับรองอธิการบดีผู้รับผิดชอบพันธกิจของมหาวิทยาลัยทุกด้าน ประกอบด้วย การพิจารณาการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ปัจจัย/สาเหตุและผลกระทบของ ความเสี่ยง การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง และมอบหมายผู้รับผิดชอบในแต่ละรายการความเสี่ยง (Risk Owners) ทำหน้าที่กำหนดแผนปฏิบัติการลดระดับความเสี่ยง/มาตรการในการจัดการความ เสี่ยง (Risk Treatment Action Plan) ในชุดคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบ การควบคุมภายใน (ทบทวน) จำนวน 3 รอบการประชุม และเสนอทบทวนให้ความเห็นต่อชุด คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง (ทบทวน) จำนวน 3 รอบการประชุม และเสนอให้ ความเห็นชอบต่อการประชุมร่วมระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบกับคณะกรรมการกำกับการ บริหารความเสี่ยงสำหรับนำเสนอสภามหาวิทยาลัยต่อไป



## ระยะที่ 3

อนุมัติกรอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Framework Approval & Deploy) เสนอพิจารณาเห็นชอบ กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ ต่อสภามหาวิทยาลัย แล้วเมื่อสภามหาวิทยาลัย พิจารณาเห็นชอบกรอบฯ แล้วจึงนำไปถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงไปยังเจ้าของ ความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับความเสี่ยงที่คาดการณ์หรือยอมรับได้ต่อไปโดยมีการติดตามผลการบริหารความ เสี่ยงเป็นรายไตรมาสผ่านที่ประชุมคณะกรรมการที่รับผิดชอบด้านบริหารความเสี่ยง ที่ประชุมคณบดีและที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย





# Introduction & Methodology : Risk Framework Development

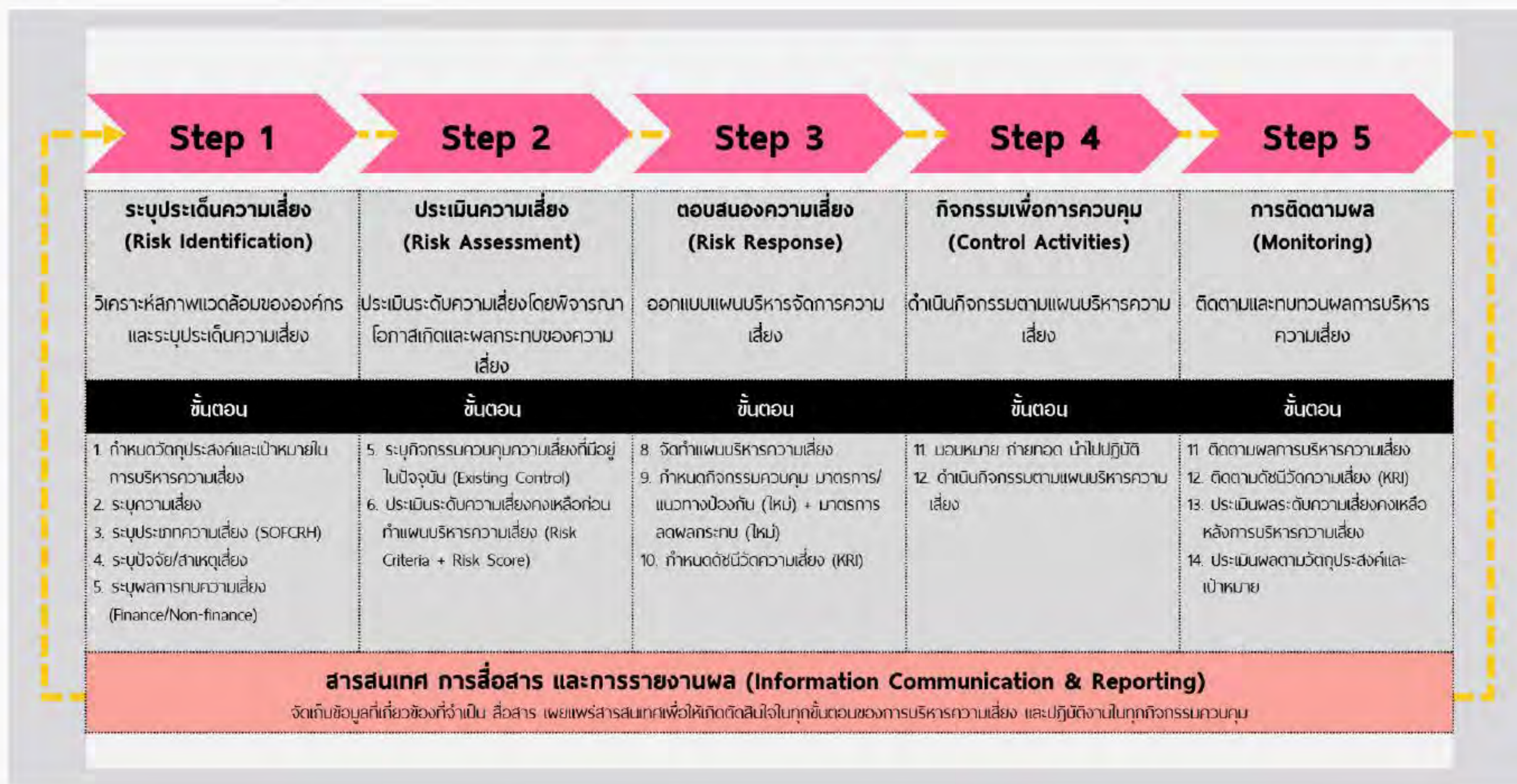


กระบวนการระบุประเด็นความเสี่ยงและวางแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 3.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้ส่วนงาน/หน่วยงาน ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยมีรายละเอียดดังแผนภาพต่อไปนี้

### CU-ERM Mechanism



กระบวนการจัดทำกรอบบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะและส่วนงาน  
จากแผนภาพดังกล่าว สามารถอธิบายขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้ □

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและหน่วยงาน เป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารจัดการและการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและหน่วยงาน จำเป็นที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนจะต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ การบริหารจัดการ และการดำเนินการที่สำคัญร่วมกันไปในทิศทางเดียวกัน

ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมภายใน มีองค์ประกอบมาจากหลายปัจจัย อาทิ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงานระบบสารสนเทศ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น จึงจำเป็นที่ทุกคนจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจร่วมกัน

นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงการทำความเข้าใจในบริบทการเปลี่ยนแปลงสำคัญขององค์กรและหน่วยงาน ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อส่วนงานหรือหน่วยงานซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจบริบท สถานการณ์ขององค์กรและหน่วยงาน โดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) รวมถึงการวิเคราะห์บริบทขององค์กร (Context Analysis)



## ขั้นตอนที่ 1

### การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ (Risk Identification)

เป็นการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมดที่ส่งผลกระทบต่อ การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการของหน่วยงาน ซึ่งอาจมี ทั้งเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส (กระทบเชิงบวก) และความเสี่ยง (กระทบเชิงลบ) ให้ ระบุออกมา และแยกแยะให้ชัดเจน โดยพิจารณาถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงทั้ง ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่อาจทำให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงการทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์ความเสี่ยง ในด้านของปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause) และด้าน ผลกระทบผลที่จะตามมา (Consequences) หากเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจความเสี่ยงได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

หมายเหตุ : ปัจจัยภายใน อาทิ การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม นโยบายการบริหารและการจัดการ ความรู้/ความสามารถทักษะของบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ เครื่องมือ อุปกรณ์ เป็นต้น



ปัจจัยภายนอก อาทิ การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ/สังคม/การเมือง/กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม พหุติกรรม ความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ เป็นต้น



## 1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเปรียบเสมือนทิศทาง และ เป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยง ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์การบริหารงานประจำที่สำคัญขององค์กรและหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จตามคาดหวัง โดยมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหาร ความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และ/หรือ สอดคล้องกับพันธกิจ ภารกิจ งานประจำที่สำคัญของหน่วยงาน และ 2) กำหนด ค่าเป้าหมายที่องค์กรหรือหน่วยงานยอมรับได้ โดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ การประชุมของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ หน่วยงาน เป็นต้น

## 1.2 ดำเนินการระบุ รายการความเสี่ยง หรือเหตุการณ์ที่สำคัญ

ทั้งนี้หากมีรายการความเสี่ยงในกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกันจำนวนหลายรายการ ควรวิเคราะห์ความ เชื่อมโยงและความต่อเนื่องระหว่างกัน ซึ่งจะทำให้สามารถคัดเลือกความเสี่ยงหลักขึ้นมาบริหารจัดการอย่าง มุ่งเป้า (Focus) และมีประสิทธิภาพ รวมถึงทำให้สามารถบริหารจัดการครอบคลุมความเสี่ยงย่อยอื่น ๆ ได้ อีกด้วย

อาจใช้หลายวิธีการ/เทคนิคประกอบกัน ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง/ผู้ทรงคุณวุฒิ (In-terview) การสำรวจความกังวลใจของผู้ปฏิบัติงาน (Survey) การระบุความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นใน อดีต (Event Tracking) คลังฐานข้อมูลความเสี่ยง (Event Inventories) การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อระบุเหตุการณ์จากทุกฝ่าย (Workshop) เป็นต้น

## 1.3 ระบุประเภทความเสี่ยง (Risk Category)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดประเภทความเสี่ยงของระดับองค์กรและระดับส่วนงาน/หน่วยงาน โดยแบ่งออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risks) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risks) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Risks) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risks) และความเสี่ยงด้านภัยพิบัติ (Hazard Risks)



## Key Risk Profile: ตัวอย่างความเสี่ยงที่สำคัญ

Risk Profile	Type	Description
รัฐบาล/มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงทิศทางในการสนับสนุนการดำเนินงาน	S	ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ : เกิดจากการไม่สามารถดำเนินการตามแผนงาน หรือเกิดจากปัจจัยและสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงจนกระทบต่อโมเดลธุรกิจ
การมีมาตรการทดแทนการทดลองในสัตว์ของประเทศ/โลก	S	
ระบบการดูแลสัตว์ทดลองขัดข้อง/ชะงัก	O	ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ : เกิดจากความผิดพลาด หรือความไม่เพียงพอในกระบวนการควบคุมภายในบุคลากร ระบบต่างๆ
เกิดการทุจริตในระบบจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงาน (Fraud Risk)	O	เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น
งบประมาณของส่วนงานมีแนวโน้มลดลงและไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ	F	ความเสี่ยงด้านการเงิน : ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อทางการเงิน
ต้นทุนในการดูแลรักษาระบบเทคโนโลยีในห้องทดลองสูงขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี	F	และงบประมาณขององค์กร
ปรับกระบวนการในหน่วยงานได้ไม่ทันกับ พ.ร.บ. สัตว์ทดลอง ฉบับใหม่	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย : เกิดจากการไม่สามารถทำตามกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานได้ รวมถึงการฝ่าฝืน ละเมิด ประมาทจนอาจถูกภาคทัณฑ์
หลักสูตรไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานจากสภาวิชาชีพ/กระทรวงฯ	C	
คณะ A มีผลการประเมินคุณภาพส่วนงานในระดับ “ต้องปรับปรุง”	R	ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง : เหตุการณ์ที่มีผลเชิงลบต่อชื่อเสียงขององค์กร
การแพร่กระจายของเชื้อโรค COVID-19 ส่งผลให้การดำเนินโครงการหยุดชะงัก	H	ความเสี่ยงด้านภัยพิบัติ : เกิดจากภัยพิบัติที่มีผลกระทบต่อชีวิต สุขภาพ การปฏิบัติงาน ทรัพย์สิน ระดับบุคคลและองค์กร

ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงสำคัญ จำแนกตามประเภทความเสี่ยง

### 1.4 วิเคราะห์และคัดเลือกปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)/สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause)

สาเหตุสำคัญที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงในอนาคตจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก โดยแสดงความเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผล และหากมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจจะทำให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

### 1.5 วิเคราะห์ผลกระทบและผลที่จะตามมา (Consequences)

หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นในอนาคต โดยอาจจะระบุว่าเป็นผลกระทบทางการเงิน (Financial Impact) และผลกระทบที่ไม่ใช่เงิน (Non-Financial Impact)

โดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ แผนผัง Bow Tie, Root Cause Analysis (RCA) (Fishbone Diagram, Why Analysis, Tree Diagram) เป็นต้น







## ขั้นตอนที่ 2

### การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากที่มีการระบุและทำความเข้าใจเหตุการณ์ความเสี่ยงแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะประเมินระดับความเสี่ยงในปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม โดยมีกิจกรรมหลักดังต่อไปนี้

#### 2.1 ระบุกิจกรรมการควบคุม (ปัจจุบัน)

และผู้รับผิดชอบดำเนินการที่เชื่อมโยงกับความปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุเสี่ยง (ระบุเฉพาะมาตรการและสิ่งที่ได้ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบันโดยไม่รวมสิ่งที่จะทำในอนาคต)

#### 2.2 กำหนดหัวข้อและเกณฑ์

ในการประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ที่เหมาะสมกับความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของหน่วยงาน

#### 2.3 ประเมินระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ (หลังการควบคุมปัจจุบัน)

พร้อมจัดลำดับและคัดเลือกประเด็นความเสี่ยงที่มีความเสี่ยงระดับสูงและสูงมาก เพื่อนำมาบริหารจัดการ โดยมีวิธีการ/เทคนิค ได้แก่ เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด และผลกระทบ เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Rating: Matrix 3 x 3)





# ตารางวิเคราะห์ ระดับความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในการประเมินระดับความเสี่ยงของหน่วยงาน ใช้ เกณฑ์เมตริกซ์แบบ 3 x 3

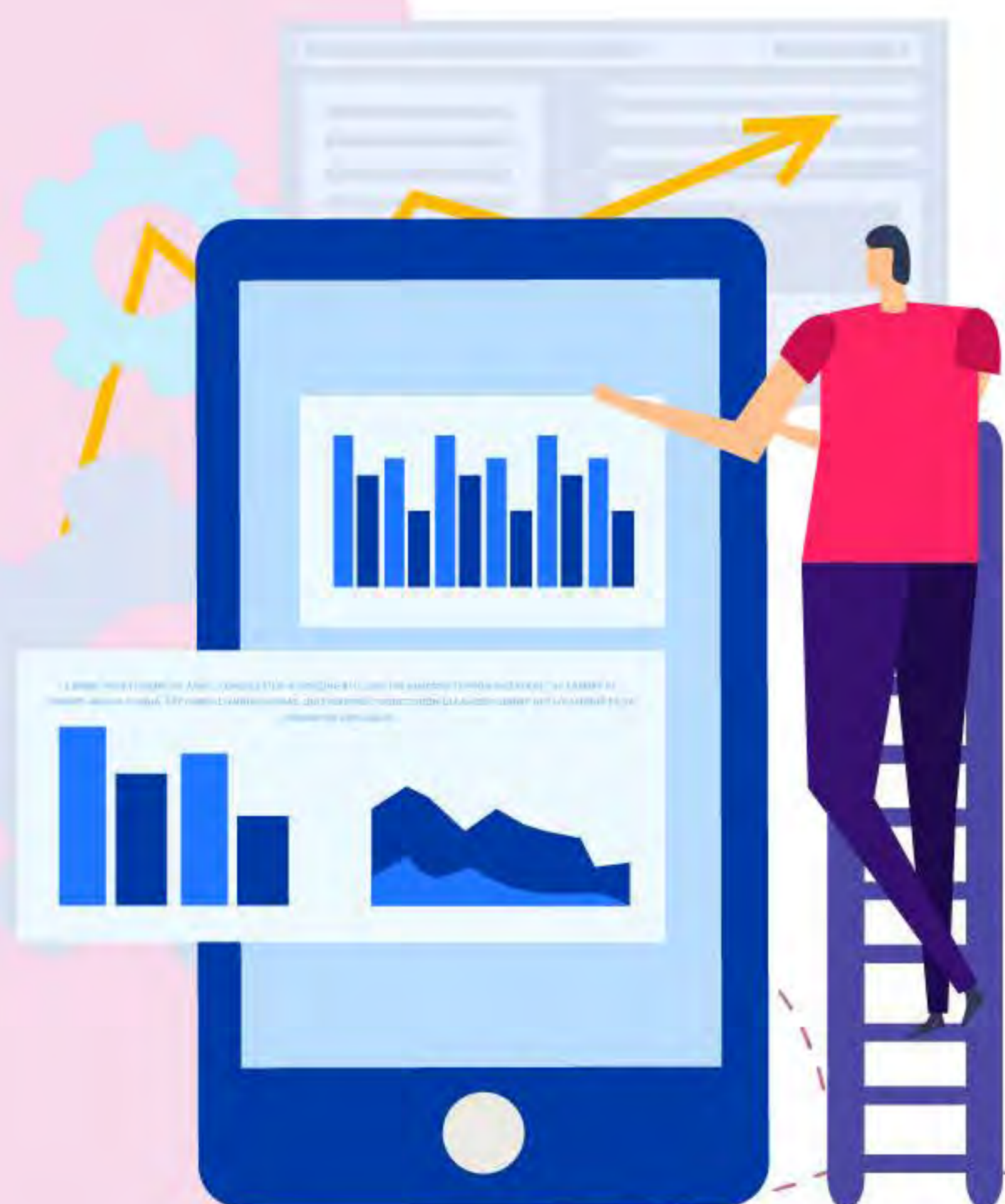
ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย (Impact)

1x3 Medium-High <small>ต้องกำหนด Control Activity</small>	2x3 High	3x3 Critical <small>จำเป็นต้องกำหนด Control Activity ใหม่</small>
1x2 Low	2x2 Medium <small>ควรมี Control Activity</small>	3x2 High
1x1 Low <small>Existing Control Activity</small>	2x1 Low	3x1 Medium-Low

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood)

(โอกาส x ผลกระทบ) = ระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก (Critical)	3x3	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง (High - Medium High)	1x3 2x3 3x2	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง (Medium)	2x2 3x1	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำ (Low)	1x1 1x2 2x1	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการควบคุมปกติตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ



## Likelihood

การประเมินระดับโอกาสเกิด

แบ่งเป็น 3 ระดับ ต่ำ (1) ปานกลาง (2) สูง (3)



## Impact

การประเมินระดับผลกระทบ

แบ่งเป็น 3 ระดับ ต่ำ (1) ปานกลาง (2) สูง (3)



## Risk Level

การประเมินระดับความเสี่ยง

ผลคูณของโอกาสกับผลกระทบ (โอกาส x ผลกระทบ)

แบ่งออกเป็น 9 ระดับคะแนน มี 4 ระดับ

ต่ำ (Low) ปานกลาง (Medium) สูง (High) สูงมาก (Critical)



## ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง

### เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	หลักการพิจารณาโอกาสเกิด (ในภาพรวม)	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
3	มาก	เกินระดับที่ยอมรับได้	เกิดมากกว่า 1 ครั้งต่อปี	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	มากกว่า 80%
2	ปานกลาง	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	เกิด 1 ครั้งต่อปี	มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง	มากกว่า 50 - 79%
1	น้อย	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แน่นอน	เกิดน้อยกว่า 1 ครั้งต่อปี	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆครั้ง	น้อยกว่า 50%



### เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact)

ระดับ	ผลกระทบ	หลักการพิจารณาผลกระทบ (ในภาพรวม)	ต่อเป้าหมายขององค์กร	ต่อชื่อเสียง/ภาพลักษณ์	ทางการเงิน	ต่อการดำเนินงาน	ต่อความปลอดภัยของประชาคม	ต่อทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
3	มาก	ความสูญเสีย ความเสียหาย และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้ (ไม่สามารถยอมรับได้)	ส่งผลให้การบรรลุเป้าหมายศาสตร์มหาวิทยาลัยล่าช้า หรือไม่เป็นไปตามคาด (เกินระดับที่รับความเสี่ยงไม่ได้) กระทบต่อเป้าหมายสายตรงของมหาวิทยาลัยหลายเป้าหมาย	มีการแพร่กระจายของสื่อภายในประเทศเป็นวงกว้างและ/หรือแพร่กระจายไปยังสื่อต่างประเทศ	> 5 ล้านบาทหรือส่งผลให้เกิดความเสียหายทางการเงินคิดเป็นสัดส่วนที่มีนัยสำคัญต่องบประมาณของมหาวิทยาลัย	มีผลกระทบต่อหลายกระบวนการหลักและการดำเนินงานหลักของมหาวิทยาลัย	มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน / มีการบาดเจ็บถึงชีวิต	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก
2	ปานกลาง	ความสูญเสีย ความเสียหาย และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (พอยอมรับได้)	ส่งผลให้การบรรลุเป้าหมายศาสตร์มหาวิทยาลัยล่าช้า (แต่อยู่ในระดับที่รับความเสี่ยงไม่ได้)	มีการลงข่าวในหนังสือพิมพ์ในหลายประเทศ 2-3 วัน	1 - 5 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนที่มีนัยสำคัญต่องบประมาณของมหาวิทยาลัย	มีผลกระทบต่อหลายกระบวนการหลักในบางรายการในมหาวิทยาลัย	มีการบาดเจ็บถึงขั้นหยุดงาน	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร
1	น้อย	ความสูญเสีย ความเสียหาย และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แน่นอน (ยอมรับได้)	ส่งผลให้การบรรลุเป้าหมายศาสตร์มหาวิทยาลัยล่าช้า หรือไม่เป็นไปตามคาด	มีการลงข่าวในหนังสือพิมพ์ในประเทศบางฉบับ 1 วัน/ ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	< 1 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนที่มีนัยสำคัญต่องบประมาณของมหาวิทยาลัยไม่มาก	มีผลกระทบต่อหลายกระบวนการหลักและการดำเนินงานหลักของบางส่วนงาน	ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย



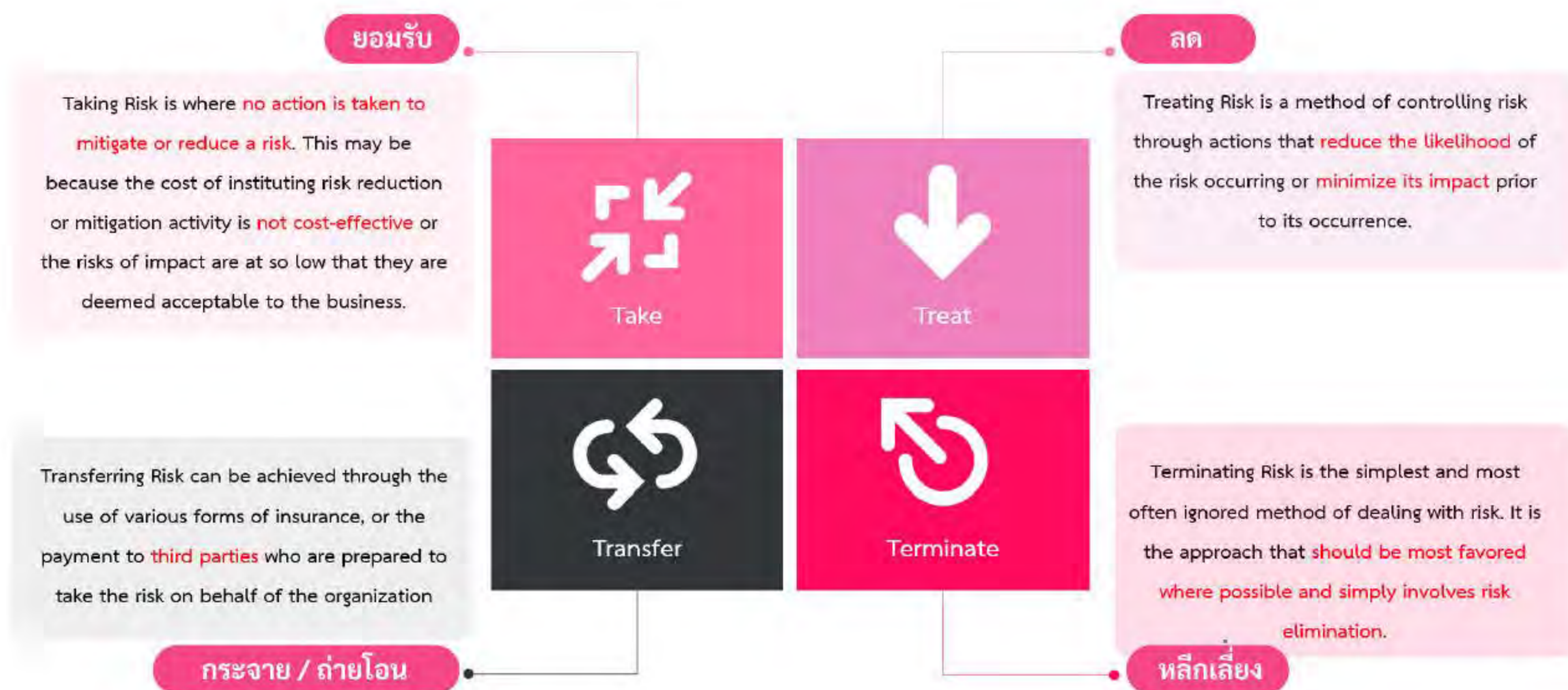


## ขั้นตอนที่ 2

### ตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ผู้บริหารจำเป็นต้องนำความเสี่ยงที่มีความเสี่ยงในระดับที่คงเหลือ(หลังการควบคุมปัจจุบัน) ในระดับสูง - สูงมาก มาเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง (ยอมรับ กระจาย/ถ่ายโอน และหลีกเลี่ยง) รวมถึงจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำไปปฏิบัติเป็นกิจกรรมควบคุมที่สำคัญเพื่อลดระดับความเสี่ยงลงมาให้อยู่ในระดับที่ส่วนงาน/หน่วยงานสามารถยอมรับได้ โดยแบ่งกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความเสี่ยงออกเป็น 4 รูปแบบ เรียกว่า “4T” ดังนี้

### การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) “4Ts”



การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) “4Ts”

### 3.1 กำหนดกลยุทธ์การตอบสนองความเสี่ยง



#### Take (ยอมรับ)

ความเสี่ยงหลังการควบคุมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติมที่มีผลต่อโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยง (ตั้งใจดำเนินการตามแผนต่อไปยอมรับทั้งหมด จัดหาเงินทุนสำรองเพื่อรองรับผลที่อาจจะเกิดจัดเตรียมแผนรับมือ)



#### Treat (ลด)

การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ปรับกลยุทธ์ ระบบงาน กระบวนการให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาบุคลากรให้ชำนาญปรับโครงสร้างองค์กร จัดทำแผนฉุกเฉินพัฒนาแผนฟื้นฟู)





## Transfer (กระจาย / ถ่ายโอน)

การโอนย้ายหรือการแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลอื่น/องค์กรอื่น(การประกันภัยการร่วมทุน การสร้างพันธมิตรธุรกิจ การจ้าง Outsourcing)



## Terminate (หลีกเลี่ยง)

การยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง แต่จำเป็นต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วนว่าจะทำให้งานบรรลุได้หรือไม่ (หยุดกิจกรรม ลดขนาดการลงทุน ปรับเป้าหมาย ออกจากตลาดเพื่อรักษาส่วนแบ่งไว้)

### 3.2 จัดทำแผนจัดการความเสี่ยง

โดยพิจารณามาตรการ/กิจกรรม/โครงการที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุความเสี่ยงกิจกรรมการควบคุม (ปัจจุบัน) ซึ่งจะทำให้เห็นสิ่งที่ต้องดำเนินการว่ามีวัตถุประสงค์ในการ “ลดโอกาสเกิด (Likelihood)” หรือ “ลดผลกระทบ (Impact)” ของความเสี่ยง เพื่อที่จะทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของส่วนงาน/หน่วยงาน

### 3.3 กำหนด (เปลี่ยน/ปรับ/เพิ่ม/ลด)

กิจกรรมควบคุมที่สอดคล้องกับแผนจัดการความเสี่ยงทั้งในรูปแบบของนโยบายผู้บริหาร กิจกรรมประจำปี ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรืออื่น ๆ เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าความเสี่ยงจะได้รับการตอบสนองอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

### 3.4 กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI)

ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่แสดงก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Leading Indicator) ซึ่งเป็นเสมือนสัญญาณแจ้งเตือนภัย เพื่อให้เกิดการจัดการได้เร็ว ได้ทันเวลาก่อนเหตุการณ์ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

#### การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) ที่ดี



ควรสะท้อน แจ้งเตือนความเสี่ยงได้ชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถเก็บข้อมูล และสะท้อน



ความเสี่ยงได้บ่อยพอสมควร เพื่อสามารถเตือนภัยได้ทันเวลา อาทิ รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส เป็นต้น



ควรมีเท่าที่จำเป็นเท่านั้น ไม่ควรมีมากเกินไปจนจำเป็นเพราะมีต้นทุนในการเก็บข้อมูล และบางครั้ง KRI 1 ตัวอาจสามารถตอบได้มากกว่า 1 ความเสี่ยงควรเก็บได้ง่าย สะดวก ชัดเจน ตรงประเด็น





## ขั้นตอนที่ 4

### ตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เจ้าของความเสี่ยงแต่ละประเด็นเมื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว จำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ออกแบบไว้เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ส่วนงาน/หน่วยงานยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยการมอบหมายถ่ายทอดและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ขึ้นจริง



กลไกการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) กิจกรรมเพื่อการควบคุม (Risk Response) และดัชนีวัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI)







## ขั้นตอนที่ 5

### การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การติดตามและประเมินผล ถือว่าเป็นอีกขั้นตอนที่มีความสำคัญซึ่งจะช่วยให้กลไกกระบวนการบริหารความเสี่ยงขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทราบถึงสถานะของการจัดการการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมว่ามีการดำเนินการตามที่มอบหมายไว้หรือไม่ มีผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ซึ่งเป็นเสมือนตัวเตือนภัย ตัวบ่งชี้ก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงมีแนวโน้มในระดับที่น่ากังวลใจหรือไม่อย่างไรรวมถึงผลประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ว่าสามารถลดลงในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้แล้วหรือยัง เพื่อให้เกิดการตัดสินใจพิจารณาทบทวนในการปรับเปลี่ยนแผนจัดการ กิจกรรมควบคุม และสั่งการมอบหมายดำเนินการที่สำคัญที่สอดคล้องและเท่าทันต่อสถานการณ์ โดยมีกิจกรรมหลักในขั้นตอนนี้ดังนี้

5.1

#### ติดตาม

การนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ และผลการจัดการความเสี่ยง

5.2

#### ติดตามดัชนีวัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI)

ตามที่กำหนดไว้ในแต่ละประเด็นความเสี่ยง

5.3

#### ประเมินผลระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ

ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ เทียบกับระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

5.4

#### ประเมินผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

พร้อมพิจารณาทบทวน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือแผนจัดการความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม (เพิ่มเติม) ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์

### สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting)

ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร เปรียบเสมือนปัจจัยสนับสนุนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับทุกขั้นตอนและกิจกรรมดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ใช้เพิ่มประสิทธิภาพและความแม่นยำในการตัดสินใจ (Decision Making) เพราะข้อมูลที่เป็นจริง (Fact) ย่อมสะท้อนระดับโอกาสเกิดและผลกระทบได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถใช้คาดการณ์แนวโน้มความเสี่ยง เพื่อออกแบบกระบวนการตอบสนองและกิจกรรมเพื่อการควบคุมและสร้างความน่าเชื่อถือ (Trust) ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของส่วนงาน/หน่วยงานได้

ทั้งนี้เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงโดยใช้สารสนเทศเป็นฐานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จำเป็นต้องมีการออกแบบกลไกการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งเรื่องของรูปแบบ ช่องทาง และระยะเวลาที่เหมาะสมในแต่ละขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงและการดำเนินงานในกิจกรรมเพื่อการควบคุมอีกด้วย





# ส่วนที่ 4

## ระบบสนับสนุนการบริหาร ความเสี่ยง (URM Beyond)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินโครงการพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน ในปีงบประมาณ 2563 แล้วเริ่มให้มีการใช้งานระบบภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตั้งแต่ช่วงไตรมาสที่ 2 ของปีงบประมาณ 2564 ส่งผลให้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงานประจำปี เปลี่ยนผ่านจากระบบ Manual สู่ระบบ Digital ที่บริหารจัดการความเสี่ยงผ่านแพลตฟอร์ม “URM Beyond”

เพื่อให้การดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน (90 ส่วนงาน) และศูนย์บริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทางศูนย์บริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานมีความจำเป็นต้องพัฒนาฟังก์ชันการทำงานของระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนในการดำเนินงานของส่วนงานและศูนย์บริหารความเสี่ยง ในการจัดทำแผนการประเมินระดับความเสี่ยง การติดตามการดำเนินงานตามแผน และดัชนีชี้วัดความเสี่ยง การรวบรวม คัดกรอง วิเคราะห์ ประมวลผลและจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการจัดการองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ตลอดจนการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับส่วนงาน และระดับองค์กรต่อไป

โดยวัตถุประสงค์ของระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน ได้แก่

- 01 พัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของส่วนงานและการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาพรวมของศูนย์บริหารความเสี่ยงมากยิ่งขึ้นในรูปแบบ Dashboard





**02** สร้างกระบวนการระบุ ประเมิน ติดตามและประเมินผล และการยืนยันการส่งข้อมูลจากส่วนงานหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความทันสมัย สวยงามและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้งานกลุ่มต่าง ๆ

**03** ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Shared Data) ด้านการบริหารความเสี่ยงระหว่างส่วนงาน/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย นำผลงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของส่วนงานที่สามารถรับมือกับความเสี่ยงได้ดีมาเป็นแบบอย่าง เพื่อศึกษาและประกอบการตัดสินใจพัฒนาแผนการบริหารจัดการกับความเสี่ยงในหน่วยงานตน



เตรียมตัวพบกับ

## แพลตฟอร์มรูปแบบใหม่

# 5

จุดเด่นของการเปลี่ยนมาใช้แพลตฟอร์ม  
**URM-Beyond**  
แพลตฟอร์มบริหารความเสี่ยงรูปแบบใหม่

- ติดตามการบริหารความเสี่ยงได้แบบเรียลไทม์
- เห็นภาพรวม แนวโน้มความเสี่ยงทั่วองค์กร
- เพิ่มศักยภาพการบริหารขององค์กร
- สะดวก อดความยุ่งยาก ช้าข้อบในการทำงาน
- ถูกต้อง ครบถ้วนตามมาตรฐาน ERM

การบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องง่ายๆ ไม่เพิ่มภาระใคร งดใช้เอกสาร ติดตามและประเมินผลได้ทันเหตุการณ์

จุดเด่นของระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน “URM Beyond”

ผลกระทบ (Impact)	โอกาส (Likelihood)	ระดับความเสี่ยง
สูง (High)	สูง (High)	วิกฤต (Critical)
สูง (High)	ปานกลาง (Medium)	สูง (High)
สูง (High)	ต่ำ (Low)	ระดับสูง (High)
ปานกลาง (Medium)	สูง (High)	ระดับปานกลาง (Medium)
ปานกลาง (Medium)	ปานกลาง (Medium)	ระดับปานกลาง (Medium)
ปานกลาง (Medium)	ต่ำ (Low)	ระดับปานกลาง (Medium)
ต่ำ (Low)	สูง (High)	ระดับต่ำ (Low)
ต่ำ (Low)	ปานกลาง (Medium)	ระดับต่ำ (Low)
ต่ำ (Low)	ต่ำ (Low)	ระดับต่ำ (Low)

เปลี่ยนผ่านจากระบบ Manual สู่ระบบ Digital ที่บริหารจัดการความเสี่ยงผ่านแพลตฟอร์ม “URM Beyond”



# Chula Risk Management Dashboard

## Matrix

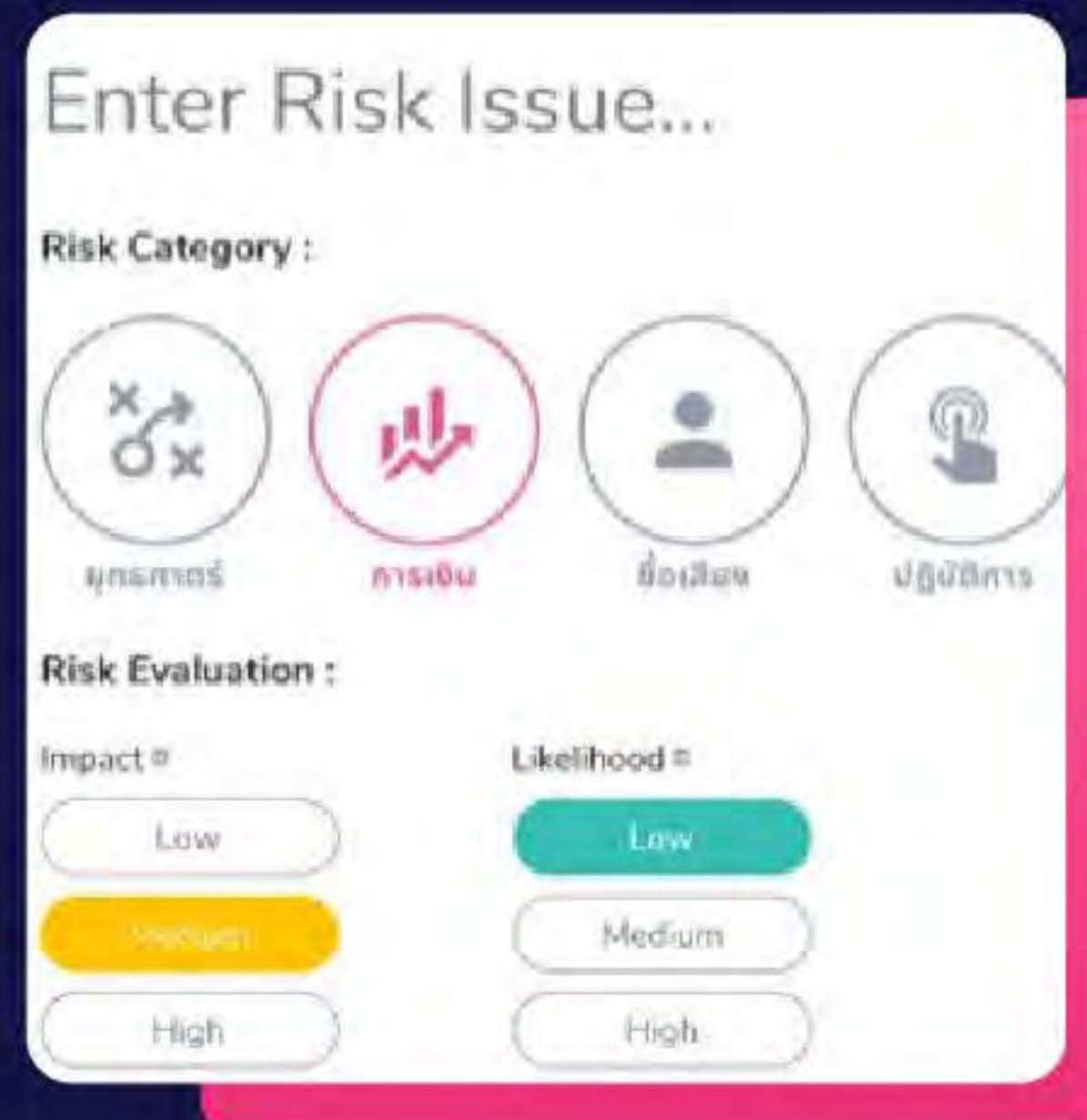
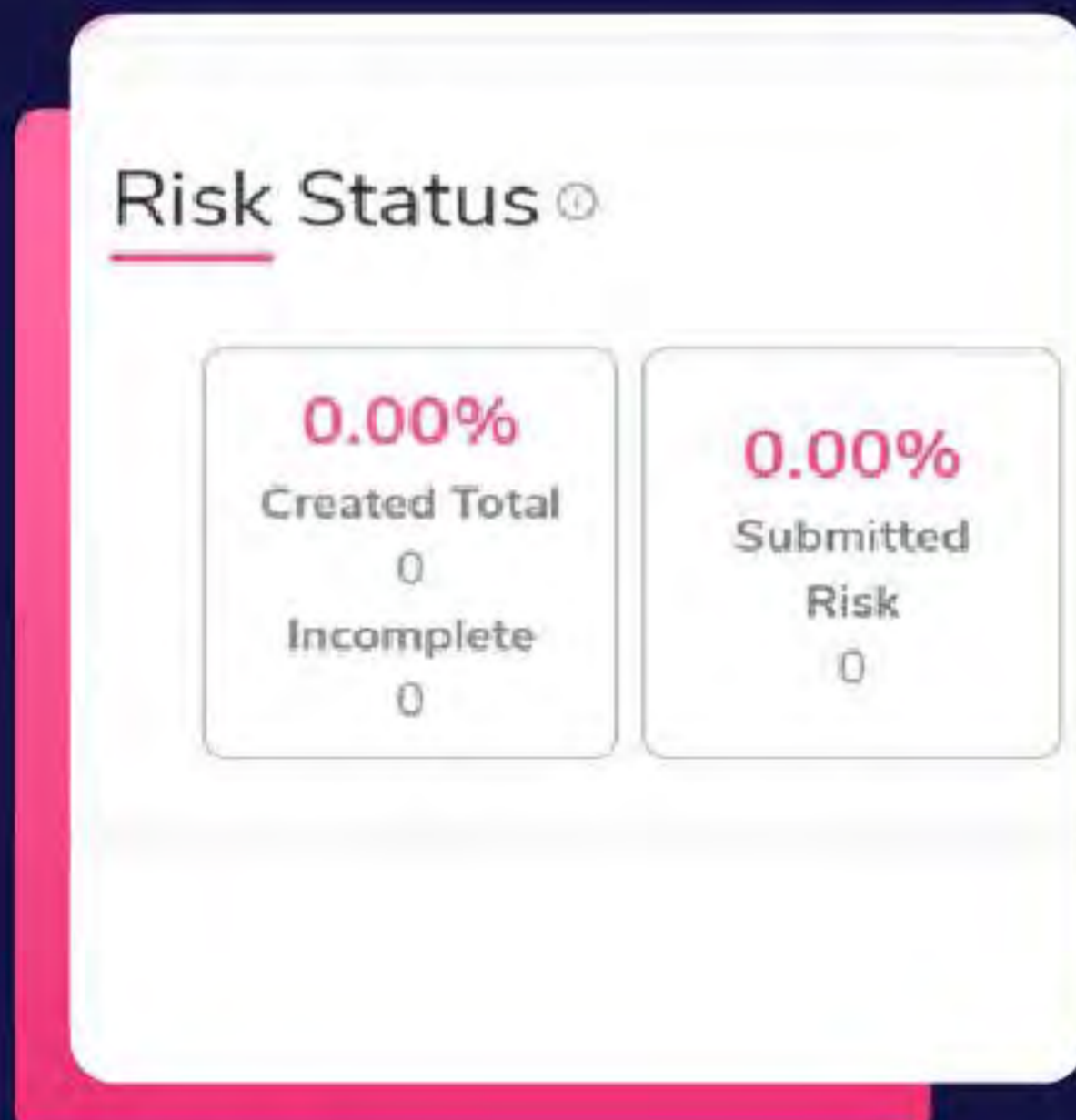


## Level



## Dashboard

ของระบบสนับสนุน  
การบริหารความเสี่ยง  
ระดับส่วนงาน  
“URM Beyond”



## Status

## Trend



ดาวน์โหลดคู่มือ  
URM Beyond (User Version)  
ได้จาก QR Code (E-book)





# ส่วนที่ 5

## การสร้างเสริมวัฒนธรรม ความเสี่ยง (Risk Culture)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**ศูนย์บริหารความเสี่ยง** จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการดำเนินโครงการสร้างเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงภายในมหาวิทยาลัย เพื่อตอบสนองนโยบายการบริหารความเสี่ยงและความต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

### 5.1 โครงการให้คำปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน (Risk Clinic)

วัตถุประสงค์ของโครงการ คือ โปรแกรมอบรมความรู้ ความเข้าใจ เตรียมพร้อมทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงานที่จะทำให้ท่านบริหารจัดการความเสี่ยงด้วยความมั่นใจ และเกิดประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด โดยในปีงบประมาณ 2563 ศูนย์บริหารความเสี่ยงได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้คำปรึกษาในระบบออนไลน์ (Online) เพื่อดำเนินงานตามมาตรการ Social Distancing ในช่วงที่มหาวิทยาลัยปิดที่ทำงานในรูปแบบ Risk Clinic Virtual ควบคู่กับรูปแบบปกติ (On ground) ช่วงก่อนและหลังการระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19



โครงการให้คำปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน (Risk Clinic)

**Risk Clinic**  
ศูนย์บริหารความเสี่ยง  
CURM CENTER | ศูนย์บริหารความเสี่ยง





## 5.2 โครงการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Competency Development)

### URM Class

URM Class เกิดขึ้นจากผลสำรวจของผู้บริหารและ Risk Champion ที่มหาวิทยาลัย ในความต้องการกระบวนการพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ส่วนงาน และหน่วยงานภายในจุฬาฯ โดยคอร์สเรียนในโครงการเกิดจากความ ร่วมมือของกรรมการในคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี (Space by CBS) ศูนย์นวัตกรรมการเรียนรู้ (Chula MOOC) สำนักงานมหาวิทยาลัย (HR, IT) และศูนย์บริหารความเสี่ยง โดยบูรณาการระบบนิเวศการเรียนรู้ของจุฬาฯ (Learning Ecosystem) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture) ของมหาวิทยาลัย โดย Risk Champion หรือผู้ที่เข้าร่วมโครงการจะมีโอกาสได้ถ่ายทอด ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงบนแพลตฟอร์ม พร้อมเข้า ทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยงและยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยเพื่อรับประกาศนียบัตร (Certificatio) จากมหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

### How I Risk Competency Learning Path



เส้นทางการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารความเสี่ยง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (URM Class)



นอกจากนี้ในแต่ละปี ศูนย์บริหารความเสี่ยงจะมีการจัดโครงการให้ความรู้ประเภทต่าง ๆ เช่น โครงการ “การบริหารความเสี่ยงองค์กร: เปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาสรองรับสถานการณ์โรคระบาด COVID-19” โครงการชั้นเรียนบริหารความเสี่ยง (The Lighthouse Class) ที่มีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมาแชร์ประสบการณ์และให้เทคนิคการบริหารความเสี่ยงในประเด็นต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย โครงการ CURM Wisdom เป็นต้น

**THE LIGHTHOUSE CLASS BY CURM CENTER** **Deloitte.** **Chula**  
Chulalongkorn University

## “Significant Risks Facing Higher Education”

Virtual Seminar **Via Zoom LIVE**

**Lesson learned from Deloitte report on enterprise risk management**  
Date: Oct 13<sup>th</sup>, 2020 | Time: 18.00 – 19.00 p.m. (BKK Time)

**Speaker: Cynthia Vitters**  
Deloitte Risk & Financial Advisory, Managing Director

**Speaker: Jake Braunsdorf**  
Manager at Deloitte

**Host: Assoc. Prof. Dr. Natcha Thawesaengskulthai**  
Vice President for Strategic Planning, Innovation and Global Engagement

The Lighthouse Class: Significant Risks Facing Higher Education

**CHULALONGKORN UNIVERSITY** **Chula** **ศูนย์บริหารความเสี่ยง CURM CENTER**

**LEADING SUSTAINABLE FUTURES THROUGH INNOVATION, RESEARCH, & EDUCATION**  
รองศาสตราจารย์ ดร. นัจฉา ทวีแสงสกุลไทย  
รองอธิการบดี ด้านการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ องค์กร และพันธกิจสากล

**ชื่อ วิชา**  
**ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และ OKRs**  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2563 - 2566

**MODULE: MISSION**

**ชื่อ วิชา**  
**CHULA RM101 ระบบบริหารจัดการความเสี่ยง**  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**MODULE: TECHNICAL**

**ชื่อ วิชา**  
**CHULA RM101 ระบบบริหารจัดการความเสี่ยง**  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**MODULE: TECHNICAL**

CURM Wisdom: ทิศทางยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และ OKRs และระบบบริหารจัดการความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

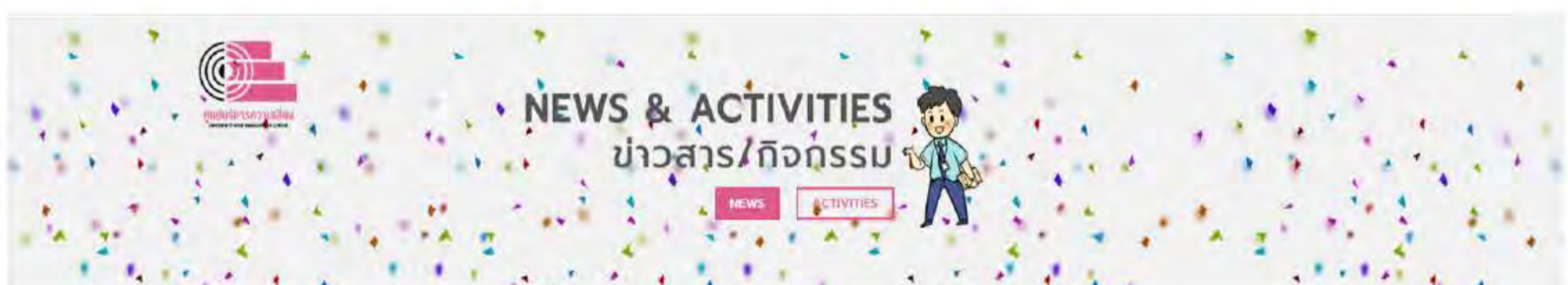


## 5.3 โครงการสำรวจข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงและสารสนเทศด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



เพื่อให้ตอบสนองพันธกิจของศูนย์บริหารความเสี่ยงที่มีบทบาทเชื่อมโยงองค์ความรู้ ถ่ายทอด ให้คำปรึกษา เผยแพร่สารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน แก่หน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยที่สามารถนำไปสู่เป้าหมายในการตระหนักและมองเห็นภาพอนาคตที่ไม่แน่นอน (Uncertainties) ทั้งภัยคุกคามและโอกาสที่มหาวิทยาลัยกำลังเผชิญ ศูนย์บริหารความเสี่ยงได้จัดทำ รายงานการสำรวจหัวข้อต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นสารสนเทศในการวางแผนทางป้องกันและแจ้งเตือนภัยเกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ให้สามารถรับมือได้ทันท่วงที

### Information Communication & Report : Chulalongkorn University



ข่าวสาร-บทความ ล่าสุด



สารสนเทศด้านการบริหารความเสี่ยงที่มีการสื่อสารเพื่อชี้เข้าสู่ประชาคม/สาธารณชน



# Building Effective Risk Culture: Chulalongkorn University



Credit: ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563

## ประมวลภาพโครงการสร้างเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture)

ศูนย์บริหารความเสี่ยงยังมุ่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สามารถขับเคลื่อนไปตามกลไกที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ส่วนงานที่บริหารดูแลความเสี่ยง ให้ความรู้และพัฒนากลไกการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรของส่วนงานให้มีศักยภาพด้านการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบควบคุมภายใน เกิดการเชื่อมโยงการทำงาน ประสานงาน สื่อสาร รวมถึงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบกลุ่มเครือข่าย (**เครือข่าย Chula Risk Champion**) ตลอดจนพัฒนาแนวทางบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายในแบบบูรณาการ พร้อมทั้งนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านโครงการพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน (URM Platform) โดยมีศูนย์บริหารความเสี่ยงเป็นศูนย์กลางบูรณาการการบริหารความเสี่ยงให้เป็นหนึ่งในวัฒนธรรมสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





## 5.4 โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาเครือข่ายผู้ประสานการขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงภายในจุฬาฯ (Risk Champion Meetup)

**Risk Champion Meetup** มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับประสบการณ์และความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการจากส่วนงาน เรียนรู้เรื่องราวและเทคนิคการทำงานด้านบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพจากส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย และรับทราบแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินงาน และสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ในแต่ละไตรมาสที่มีการจัดโครงการขึ้นจะประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ได้แก่

### 01 Chula RM

อัปเดตกรอบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

### 02 ERM Story Sharing

แนวทางการบริหารความเสี่ยงประเด็นต่าง ๆ กรณีศึกษาจากส่วนกลาง ระดับมหาวิทยาลัยและจากส่วนงาน/หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการดำเนินงานที่ดี (Good Practices)

### 03 การสรุป Key Takeaways

สรุปแนวทางการบริหารความเสี่ยง (แผน กระบวนการ และ KRI) ซึ่งใช้หลักการของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ให้ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยงเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และมีการบันทึกข้อมูลเพื่อดำเนินการเผยแพร่และใช้ประโยชน์ต่อไป



**Risk Champion MEETUP #2 LIVE**  
ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาเครือข่ายผู้ประสานการขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงภายในจุฬาฯ

พิเศษ! สำหรับ Risk Champion และผู้ขับเคลื่อนงานบริหารความเสี่ยง

Date: วันที่ 28 พฤษภาคม 2564  
Time: 13.30 - 16.00 น. (เริ่มลงทะเบียน 13.00 น.)  
Venue: รูปแบบ Virtual Meeting ผ่าน Application " Zoom "



**Risk Champion MEETUP #3 LIVE**  
ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาเครือข่ายผู้ประสานการขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงภายในจุฬาฯ

พิเศษ! สำหรับ Risk Champion และผู้ขับเคลื่อนงานบริหารความเสี่ยง

Date: วันที่ 30 สิงหาคม 2564  
Time: 09.00 - 12.00 น. (เริ่มลงทะเบียน 8.30 น.)  
Venue: รูปแบบ Virtual Meeting ผ่าน Application " Zoom "



**ERM Story Sharing สำนักงานวิทยทรัพยากร**

Teller : คุณระพีชน พงษ์จันทร์  
หัวหน้ากลุ่มภารกิจส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรม ฝ่ายจัดการวิจัยสารสนเทศ (ผู้จัดการระบบคุณภาพ)

Teller : คุณธนชัย ขนุกิจจันทร์  
หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานจัดการทรัพยากรสารสนเทศ ฝ่ายจัดการข้อมูลสารสนเทศ

Teller : คุณฉวีวรรณ สุดใจประกรรณ์  
กลุ่มภารกิจระบบโครงสร้างพื้นฐานและสารสนเทศ (ผู้ช่วยผู้จัดการระบบคุณภาพ)



**ERM Story Sharing #1 CHULA ENGINEERING**  
Foundation toward Innovation

Teller : คุณสุนิษา บุญสิงห์  
หัวหน้าภารกิจบริหารคุณภาพองค์กร คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Teller : คุณปวีณา วัฒนบุศ  
เจ้าพนักงาน การจัดการคุณภาพองค์กร คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประมวลภาพโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาเครือข่ายผู้ประสานการขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงภายในจุฬาฯ (Risk Champion Meetup)



# ส่วนที่ 6 ภาคผนวก

## รายนามคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง



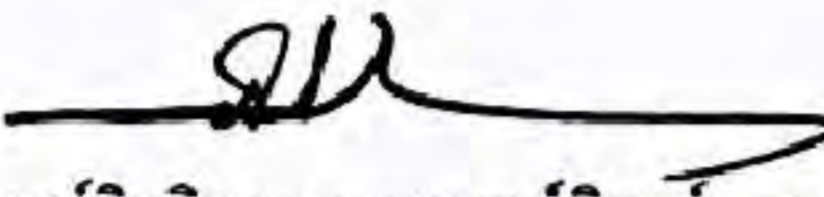
ประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การกำกับเชิงนโยบายและระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ซึ่งครอบคลุมการกำหนดประเภทความเสี่ยง การประเมินระดับความเสี่ยงแต่ละด้าน การจัดการความเสี่ยงและอื่นๆ ตลอดจนกำกับการดำเนินงาน ติดตามและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

อาศัยอำนาจตามความในข้อ 3 แห่งข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2559 สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 841 เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2563 จึงมีมติให้แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- |   |                     |
|---|---------------------|
| 1. นายเทวินทร์ วงศ์วานิช<br>(กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ)                                | ประธานกรรมการ       |
| 2. ดร.ศุภมิตร เตชะมนตรีกุล<br>(กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ)                              | กรรมการ             |
| 3. อธิการบดี  | กรรมการ             |
| 4. ประธานสภาคณาจารย์  | กรรมการ             |
| 5. ศาสตราจารย์ ดร.พลกฤษณ์ แสงวณิช<br>(กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทหัวหน้าส่วนงานที่เป็นคณาจารย์) | กรรมการ             |
| 6. รองศาสตราจารย์ ดร.ชโยดม สรรพศรี<br>(กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำ)                | กรรมการ             |
| 7. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐชา ทวีแสงสกุลไทย)   | กรรมการและเลขานุการ |
- ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 30 กรกฎาคม 2563 เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2563

  
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ นายแพทย์ภิรมย์ กมลรัตนกุล)  
นายกสภามหาวิทยาลัย



# คำสั่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แต่งตั้งคณะกรรมการในคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง



คำสั่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ 1๖๘๗ /2564

เรื่อง แต่งตั้งกรรมการในคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง

ด้วย คณะบดีคณะวิทยาศาสตร์ (ศาสตราจารย์ ดร.พลกฤษณ์ แสงวณิช) กรรมการในคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง ได้หมดวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทหัวหน้าส่วนงานที่เป็นคณาจารย์ เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2564 จึงทำให้กรรมการในคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง วางลง

อาศัยอำนาจตามความในข้อ 3 แห่งข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2559 สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 849 เมื่อวันที่ 25 มีนาคม 2564 จึงมีมติให้แต่งตั้งศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ เตชวรสินสกุล กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทหัวหน้าส่วนงานที่เป็นคณาจารย์ เป็นกรรมการในคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม 2564 เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2564

(ศาสตราจารย์กิตติคุณ นายแพทย์ภิรมย์ กมลรัตนกุล)

นายกสภามหาวิทยาลัย



# ประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แต่งตั้งกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)



ประกาศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เรื่อง แต่งตั้งกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)

ตามข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2559 ที่กำหนดให้คณะกรรมการสามารถแต่งตั้งผู้ช่วยเลขานุการจำนวนไม่เกินสามคนได้นั้น (เพิ่มเติม)

ในการนี้ เพื่อให้การกำกับการบริหารความเสี่ยงเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลมากขึ้น และเป็นอย่างต่อเนื่อง จึงเห็นสมควรแต่งตั้งบุคคลเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ ในคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. ผู้ช่วยอธิการบดี งานด้านพันธกิจสากล (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรประภา นาควิษร) กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
2. ผู้ช่วยอธิการบดี งานด้านกิจการพิเศษ (นายโกโคย ศรีรัตโนภาส) กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
3. ผู้อำนวยการศูนย์บริหารความเสี่ยง กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ. 2563 เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2563

(นายเทวินทร์ วงศ์วานิช)

ประธานกรรมการคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง



# ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (1) ว่าด้วยคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง



331



## ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. ๒๕๕๙

โดยที่เป็นการสมควรให้มีคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่งทำหน้าที่กำกับเชิงนโยบายและระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การกำกับการบริหารความเสี่ยงเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากขึ้น

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๑ (๒) แห่งพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๑ สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ ๗๙๕ เมื่อวันที่ ๒๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ จึงมีมติให้ออกข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. ๒๕๕๙”

ข้อ ๒ ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๙ เป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้มีคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- (๑) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่งคน เป็นประธาน
- (๒) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่งคน
- (๓) อธิการบดี
- (๔) ประธานสภาคณาจารย์
- (๕) กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทหัวหน้าส่วนงานที่เป็นคณาจารย์จำนวนหนึ่งคน และ
- (๖) กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำจำนวนหนึ่งคน เป็นกรรมการ

ให้รองอธิการบดีคนหนึ่งหรืออธิการบดีมอบหมาย เป็นกรรมการและเลขานุการ และคณะกรรมการจะแต่งตั้งผู้ช่วยเลขานุการจำนวนไม่เกินสามคนด้วยก็ได้





## ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2) ว่าด้วยคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง



332

๒

ข้อ ๔ คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) กำกับให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในทุกส่วนงาน โดยระบบดังกล่าวจะต้องครอบคลุมเรื่องการกำหนดประเภทความเสี่ยง การประเมินจัดระดับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงด้วย

(๒) ติดตามการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และติดตามการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มหาวิทยาลัยบริหารความเสี่ยงได้อย่างทัน่วงที่และมีประสิทธิภาพ

(๓) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

ข้อ ๕ ประธานและกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงพ้นจากตำแหน่งประธานหรือกรรมการเมื่อผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย

ในกรณีที่ประธานหรือกรรมการพ้นจากตำแหน่งตามวรรคหนึ่งและยังมิได้มีการแต่งตั้งประธานหรือกรรมการแทนตำแหน่งที่ว่าง ให้คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยกรรมการเท่าที่มีอยู่ แต่จะต้องมีจำนวนกรรมการทั้งหมดเหลืออยู่ไม่น้อยกว่าห้าคน

ข้อ ๖ คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงมีอำนาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อกระทำการใดตามที่คณะกรรมการมอบหมาย รวมทั้งอาจมอบอำนาจให้คณะอนุกรรมการหรือบุคคลดังกล่าว ทำการแทนแล้วรายงานให้คณะกรรมการทราบก็ได้

ข้อ ๗ การประชุมคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดจึงจะเป็นองค์ประชุม

ถ้าเรื่องที่กำลังพิจารณาเกี่ยวข้องกับประธานหรือกรรมการผู้ใด ให้ประธานหรือกรรมการผู้นั้นออกจากที่ประชุมและไม่มีสิทธิลงมติในเรื่องดังกล่าว และให้ถือว่ากรรมการเท่าที่มีอยู่นั้นเป็นองค์ประชุม

ข้อ ๘ ในการประชุมคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง ถ้าประธานไม่มาประชุมหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ที่ประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

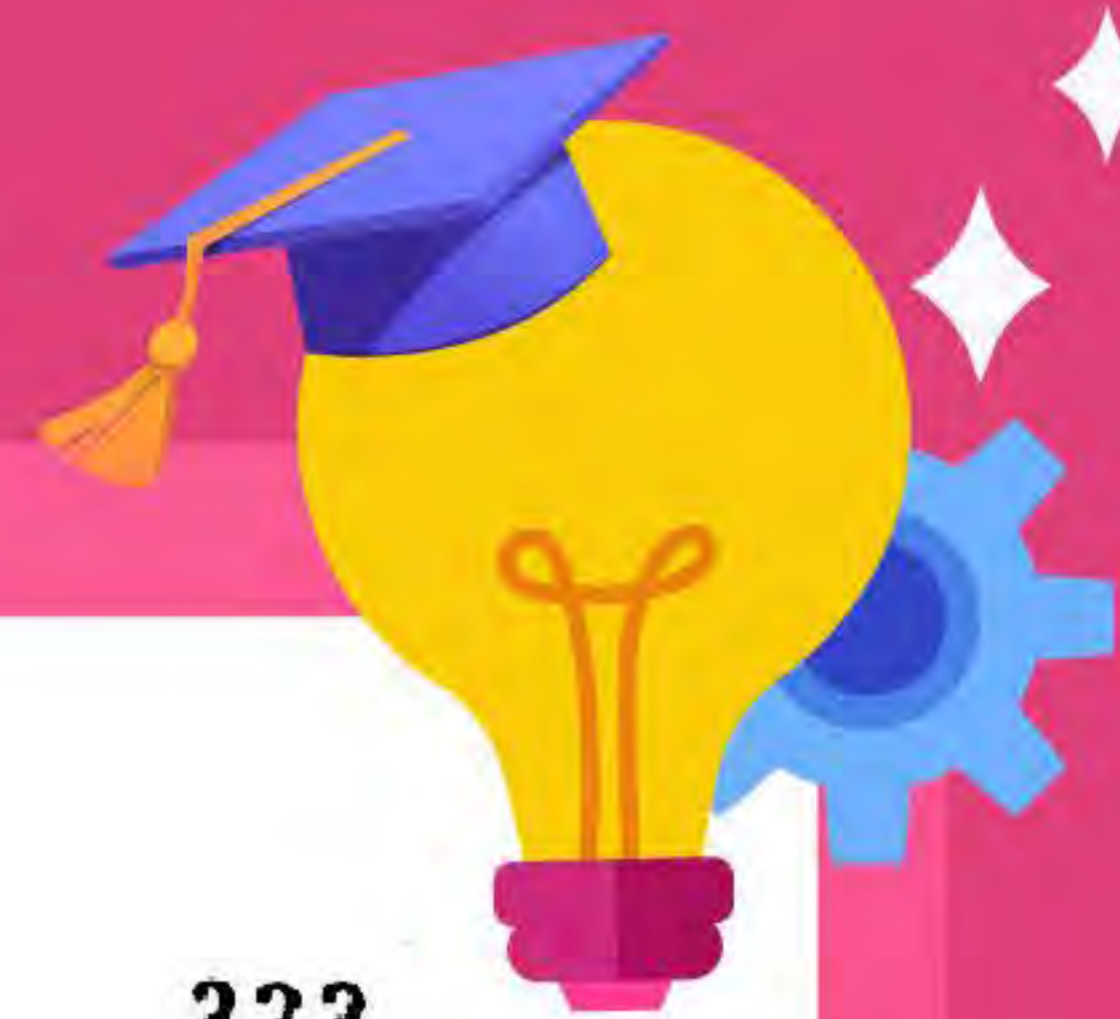
การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

เรื่องใดถ้าไม่มีผู้คัดค้าน ให้ประธานถามที่ประชุมว่ามีผู้เห็นเป็นอย่างอื่นหรือไม่ เมื่อไม่มีผู้เห็นเป็นอย่างอื่น ให้ถือว่าที่ประชุมลงมติเห็นชอบในเรื่องนั้น





## ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (3) ว่าด้วยคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง



๓

333

ข้อ ๕ ให้นายกสภามหาวิทยาลัยรักษาการตามข้อบังคับนี้

ในการตีความหรือในกรณีที่มีปัญหาขัดข้องเกี่ยวกับการดำเนินการตามข้อบังคับนี้ ให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้วินิจฉัยชี้ขาด

ประกาศ ณ วันที่ ๓๑ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๙

*ศิริกัญญา*

(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. คุณหญิงสุชาติ ธีระนันท์)

นายกสภามหาวิทยาลัย



# รายงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและ วางระบบควบคุมภายใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (1)



คำสั่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ที่ ๓๑๕๑ /2563

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน

อนุสนธิคำสั่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ 0550/2562 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน ลงวันที่ 25 มกราคม 2562 โดยได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายในไปแล้วนั้น เพื่อให้การดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายในของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และสามารถตอบสนองต่อมิติการตรวจประเมินจากองค์กรภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 27 และมาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 จึงให้ยกเลิกคำสั่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ 0550/2562 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน ลงวันที่ 25 มกราคม 2562 และแต่งตั้งให้ผู้มีตำแหน่งและรายนามต่อไปนี้เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน ดังนี้

- |  |                     |
|--|---------------------|
| 1. รองอธิการบดี ด้านการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ นวัตกรรม และพันธกิจสากล                    | ประธานกรรมการ       |
| 2. รองอธิการบดี ด้านวิชาการและการเชื่อมโยงกับสังคม   | กรรมการ             |
| 3. รองอธิการบดี ด้านการพัฒนานิสิต  | กรรมการ             |
| 4. รองอธิการบดี ด้านการวิจัย   | กรรมการ             |
| 5. รองอธิการบดี ด้านการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ แผน การงบประมาณ และสุขภาพ              | กรรมการ             |
| 6. รองอธิการบดี ด้านบริหารทั่วไปและศิลปวัฒนธรรม  | กรรมการ             |
| 7. รองอธิการบดี ด้านการเงินและการบัญชี   | กรรมการ             |
| 8. รองอธิการบดี ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลและกายภาพ  | กรรมการ             |
| 9. รองอธิการบดี ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร                                  | กรรมการ             |
| 10. ผู้ช่วยอธิการบดี งานด้านยุทธศาสตร์ การประกันคุณภาพองค์กร และการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก | กรรมการ             |
| 11. ผู้ช่วยอธิการบดี งานด้านพันธกิจสากล  | กรรมการ             |
| 12. ผู้ช่วยอธิการบดี งานด้านกฎหมายและการพัสดุ  | กรรมการ             |
| 13. ผู้ช่วยอธิการบดี งานด้านกิจการพิเศษ  | กรรมการ             |
| 14. ผู้อำนวยการสำนักบริหารการเงิน การบัญชี และการพัสดุ                                     | กรรมการ             |
| 15. ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน   | กรรมการ             |
| 16. ผู้อำนวยการศูนย์บริหารความเสี่ยง   | กรรมการและเลขานุการ |
| 17. ผู้แทนศูนย์บริหารความเสี่ยง  | ผู้ช่วยเลขานุการ    |



# รายงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและ วางระบบควบคุมภายใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2)



-2-

โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงและวางระบบการควบคุมภายในด้านต่างๆ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักของยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัย
2. รวบรวม/ระบุ /วิเคราะห์ และประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยง ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อสมรรถนะ และการกำกับดูแลของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและ/หรือกำหนด มาตรการควบคุมภายใน เพื่อดำเนินการแก้ไข/หลีกเลี่ยง/ลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงทบทวนและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือมาตรการควบคุมภายใน เพื่อ ปรับปรุงอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และสนองต่อความสามารถในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ของมหาวิทยาลัย
3. วิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้มสถานการณ์สำคัญที่เป็นโอกาสความได้เปรียบทางการแข่งขันของ มหาวิทยาลัย สนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้ทันกาล รวมถึงการใช้ประโยชน์จากความเสี่ยง เพื่อค้นหาการพัฒนารูปแบบงานใหม่ ๆ ตลอดจนสร้างมูลค่าเพิ่มแก่มหาวิทยาลัย
4. ขับเคลื่อนและสนับสนุนส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยให้ตระหนักถึงความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และกำหนดให้ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและวางระบบการควบคุมภายในระดับส่วนงาน
5. เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่อคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเห็นชอบ
6. รายงานผลดำเนินการต่อคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการ ประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2563

(ศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต เอื้ออากรณ์)  
อธิการบดี



# ปฏิทินการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงานประจำปี

ช่วงเวลา

ขั้นตอนดำเนินการ

สิงหาคม

**ศูนย์บริหารความเสี่ยง:** ส่งบันทึกข้อความติดตามรายงานความคืบหน้าการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายในรอบ 12 เดือน (ปีปัจจุบัน) และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (ปีถัดไป)

สิงหาคม - ตุลาคม

**ส่วนงาน/หน่วยงาน:** รายงานความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน รอบ 12 เดือน โดย

1. ระบุสิ่งที่ได้ดำเนินการแล้วและผลดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและที่ดำเนินการเพิ่มเติม
2. ประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบคงเหลือของแต่ละประเด็นความเสี่ยง และประเมินระดับความเสี่ยงคงเหลือ
3. นำรายงานความคืบหน้าเข้าที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง QMR ลงนาม พร้อมเสนอผู้บริหารสูงสุดลงนาม นำเข้าระบบ URM Beyond และนำส่งบันทึกข้อความ 1 ยืนยันการส่งมาที่ Email: cuiskcenter@gmail.com  
\*\*ภายในสิ้นสุดเดือนตุลาคมของแต่ละปี

**ส่วนงาน/หน่วยงาน:** จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน ปีงบประมาณถัดไป โดย

1. ระบุประเด็นความเสี่ยง สาเหตุและผลกระทบ ประเมินระดับความเสี่ยง
2. จัดทำมาตรการ/แผนตอบสนองความเสี่ยงใหม่ และมาตรการที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน KRI
3. นำแผนฯ ที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง QMR ลงนาม พร้อมเสนอผู้บริหารสูงสุดลงนาม นำเข้าระบบ URM Beyond และนำส่งบันทึกข้อความ 1 ยืนยันการส่งมาที่ Email: cuiskcenter@gmail.com  
\*\*\*ภายในสิ้นสุดเดือนตุลาคมของแต่ละปี

พฤศจิกายน-ธันวาคม

**ศูนย์บริหารความเสี่ยง:** รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ภาพรวมความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย จัดทำรายงานไปยัง สำนักตรวจสอบ เพื่อพิจารณาในคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องและดำเนินการตามกระบวนการต่อไป

ปลายปีงบประมาณ (ปีปัจจุบัน) - ต้นปีงบประมาณ (ปีถัดไป)



# ปฏิทินการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงานประจำปี

ช่วงเวลา	ขั้นตอนดำเนินการ
กลางปีงบประมาณ (ปีปัจจุบัน)	<b>กุมภาพันธ์</b> <b>ศูนย์บริหารความเสี่ยง:</b> ส่งบันทึกข้อความติดตามรายงานความคืบหน้าการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายในรอบ 6 เดือน (ปีปัจจุบัน)
	<b>กุมภาพันธ์ - เมษายน</b> <b>ส่วนงาน/หน่วยงาน:</b> รายงานความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน รอบ 6 เดือน โดย <ol style="list-style-type: none"><li>1. ระบุสิ่งที่ได้ดำเนินการแล้วและผลดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและที่ดำเนินการเพิ่มเติม</li><li>2. ประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบคงเหลือของแต่ละประเด็นความเสี่ยง และประเมินระดับความเสี่ยงคงเหลือ</li><li>3. นำรายงานความคืบหน้าเข้าที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง QMR ลงนาม พร้อมเสนอผู้บริหารสูงสุดลงนามนำเข้าระบบ URM Beyond และนำส่งบันทึกข้อความ 1 ยืนยันการส่งมาที่ Email: cuiskcenter@gmail.com **ภายในสิ้นสุดเดือนเมษายนของแต่ละปี</li></ol>





# แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและวางระบบ ควบคุมภายใน [RM (Rev.5)]

แผน และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายใน  
ปีงบประมาณ .....

1. วัตถุประสงค์	2. ระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์	3. ประเมินความเสี่ยง	4. ตอบสนองความเสี่ยง	5. ติดตามและประเมินผล	
วัตถุประสงค์ + คำเป้าหมาย	ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัย เสี่ยง- สาเหตุ เสี่ยง	ผลกระทบของ ความเสี่ยง	รอบ 6 เดือน (ณ. มี.ค. ....) รอบ 12 เดือน (ณ. ก.ย. ....)	
	ความเสี่ยง	วิธีการ ควบคุม / ลดผล กระทบใน ปัจจุบัน	แผนการจัดการ ความเสี่ยงเพิ่ม เต็ม		สิ่งที่ดำเนินการ แล้ว + ผลดำเนินงาน ตาม แผนฯ
		โอกาส เกิด x ผล กระทบ	(สิ่งที่จะดำเนินการ+ ผู้รับผิดชอบ + กำหนดการ)	(ผล KRI (ถ้ามี))	
		ความเสี่ยง คงเหลือ (ณ. ต.ค....)			
		ระดับ ความ เสี่ยง คงเหลือ			
(1)	เชื่อมโยง (2)	เชื่อมโยง (3)	เชื่อมโยง (4)	เชื่อมโยง (5)	(11) (10)
	เชื่อมโยง (1)	เชื่อมโยง (2)	เชื่อมโยง (2)	เชื่อมโยง (2)	(10) (1)
					(12) (11)
					(13) ตาม เกณฑ์ ประเมิน



## คำอธิบายแบบฟอร์ม

(1) **วัตถุประสงค์:** ระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายสำคัญ ที่กังวลใจว่าจะไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ (ทั้งจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ งานประจำสำคัญ)

(2) **ความเสี่ยง:** ระบุเหตุการณ์ที่กังวลใจว่าอาจเกิดขึ้นในอนาคตที่ทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ (ไม่ใช่ปัญหาปัจจุบัน)

(3) **ประเภทความเสี่ยง:**

S : Strategic Risk (ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของหน่วยงาน)

O : Operation Risk (ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน)

F : Financial Risk (ความเสี่ยงด้านการเงิน งบประมาณ)

C : Compliance Risk (ความเสี่ยงด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ / มาตรฐาน)

R : Reputation Risk (ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง และภาพลักษณ์) เช่น คุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาลในองค์กร

H : Hazard and Disaster Risk (ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน) เช่น ภัยพิบัติ อัันตราย

(4) **ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุเสี่ยง:** ปัจจัยภายใน และภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง เลือกเฉพาะที่สำคัญ (ต่อโอกาสเกิดความเสี่ยง) ปัจจุบันมีการจัดการ/ควบคุมไม่เพียงพอ

(5) **ผลกระทบของความเสี่ยง:** ต่อองค์กร / หน่วยงาน (ต่อเป้าหมาย การดำเนินงาน การเงิน ชื่อเสียง ความปลอดภัย ทรัพย์สิน เป็นต้น)

(6) **วิธีการควบคุม/ลดผลกระทบในปัจจุบัน:** ระบุเฉพาะมาตรการ และสิ่งที่ได้ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน และผู้รับผิดชอบดำเนินการ (โดยไม่รวมสิ่งที่จะทำในอนาคต)

(7) **โอกาสเกิด x ผลกระทบ:** พิจารณาระดับโอกาสเกิด และระดับผลกระทบที่คงเหลือ หลังการควบคุมปัจจุบัน (จากเกณฑ์ประเมินโอกาสเกิด และผลกระทบที่หน่วยงานยอมรับได้) เกณฑ์ 3x3

(8) **ระดับความเสี่ยงคงเหลือ:** ระดับความเสี่ยงคงเหลือ หลังการควบคุมปัจจุบัน

(9) **แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม:** กลยุทธ์ 4T (Take, Treat, Transfer, Terminate) รวมถึงนโยบาย/มาตรการ/งาน/กิจกรรม/โครงการที่ต้องทำเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบให้ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(10) **KRI + ค่าเป้าหมาย:** กำหนด KRI (ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง) แจ้งเตือนภัยก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับระดับที่ยอมรับได้ของหน่วยงาน

(11) **สิ่งที่ดำเนินการแล้ว + ผลดำเนินงานตามแผนฯ:** ระบุผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง สำหรับลดโอกาสเกิดและผลกระทบของการบริหารความเสี่ยง



# รายนามที่ปรึกษา และคณะผู้จัดทำคู่มือ



## ที่ปรึกษา



รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐชา ทวีแสงสกุลไทย

รองอธิการบดี ด้านการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์  
นวัตกรรมและพันธกิจสากล

ที่ปรึกษา



นายโกไคย ศรีรัตโนภาส

ผู้ช่วยอธิการบดี งานกิจการพิเศษ

ที่ปรึกษา



## คณะผู้จัดทำ



ดร.อวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง

ผู้อำนวยการศูนย์บริหารความเสี่ยง

หัวหน้าโครงการ



ดร.ไพลิน มู่จันทร์

นักวิจัย

คณะทำงาน



นางสาวร่มหทัย โชติกโสภณ

นักวิเคราะห์นโยบายและ  
แผน (ความเสี่ยง)

คณะทำงาน



นางสาวเจน ศรีอนิล

นักวิเคราะห์นโยบายและ  
แผน (ความเสี่ยง)

คณะทำงาน



นางสาววิระนันท์ องค์กรวิเศษไพบุลย์

ผู้ช่วยนักวิจัย

คณะทำงาน





**Chula**  
Chulalongkorn University



**ศูนย์บริหารความเสี่ยง  
CURM CENTER**

Lighthouse navigating toward prosperity

# ติดต่อศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(University Risk Management Center:  
CURM-Center, Chulalongkorn University)

(University Risk Management Center: CURM-Center, Chulalongkorn University)

## ที่อยู่

254 อาคารจามจุรี 2 ชั้น 2

ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330



## ติดต่อ

086-416-1566, 02-218-0267, 02-218-3067, 02-218-3068



## Email

curiskcenter@gmail.com



## Website

<http://www.urm.chula.ac.th>



เข้าสู่เว็บไซต์บริหารความเสี่ยง  
ได้จาก QR Code



ดาวน์โหลดคู่มือได้จาก  
QR Code (E-book)