



คู่มือ

**การบริหารจัดการความเสี่ยง
และการวางระบบการควบคุมภายใน
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

ส่วนประกันคุณภาพ สำนักบริหารวิชาการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตุลาคม 2550

คู่มือ

การบริหารจัดการความเสี่ยง
และการวางระบบการควบคุมภายใน
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนประกันคุณภาพ สำนักบริหารวิชาการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตุลาคม 2550

ที่ปรึกษา: ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ อัครประดมพงศ์)

ผู้จัดทำ: หัวหน้าสายงานพัฒนาระบบประกันคุณภาพ
(นางจินตนา หัตถโกศล)

พิสูจน์อักษร: นางสาวอุ๋นใจ ช่วงคำ

คำนำ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้พัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในโดยบูรณาการเข้ากับการตรวจสอบคุณภาพภายใต้แนวคิด PQRS (P: Performance Q: Quality R: Risk S: Stability) เพื่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์และเสริมสร้างคุณค่าให้กับระบบประกันคุณภาพที่ผนวกเข้ากับกระบวนการทำงานปกติอย่างแท้จริง รวมทั้งเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการวางระบบการควบคุมภายใน ลดความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดบรรลุมิติวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์ แผนงาน โครงการหรือกิจกรรมตามพันธกิจหลักขององค์กร และเพื่อลดโอกาสของการหลีกเลี่ยงหรือละเลยระบบการควบคุมภายใน ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา เนื่องจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป โดยมหาวิทยาลัยได้วางระบบและกลไกสนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงในกระบวนการบริหารการศึกษาที่ครอบคลุมหน่วยงานทุกประเภท ทั้งในหน่วยงานที่มีพันธกิจด้านการเรียนการสอน พันธกิจด้านการวิจัย พันธกิจด้านการบริการและสนับสนุน และพันธกิจด้านการบริการวิชาการ เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถบรรลุมิติวัตถุประสงค์/เป้าหมายตามประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างมั่นคงและยั่งยืน

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายในเล่มนี้ประกอบไปด้วยนโยบายการบริหารความเสี่ยง ความหมาย หลักการ ระบบการบริหารความเสี่ยง แผนดำเนินงานและประโยชน์ของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารคณะ/หน่วยงาน ผู้แทนฝ่ายบริหารด้านประกันคุณภาพ (QMR) ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนกลไกของระบบประกันคุณภาพ รวมไปถึงผู้เกี่ยวข้อง/ผู้ปฏิบัติงานทุกส่วนงานได้เข้าใจนโยบาย กระบวนการและขั้นตอนในการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ รวมถึงแผนดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้บริหารคณะ/หน่วยงาน และ QMR ได้ใช้เป็นคู่มือในการสื่อสารและสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรทุกระดับ ในการดำเนินงานติดตามประเมินผล เพื่อให้มีการทบทวนปรับปรุงมาตรการจัดการความเสี่ยงหรือกิจกรรมการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าหน่วยงานได้มีการดำเนินการตามรอบระยะเวลาเพื่อสามารถป้องกันหรือลดความสูญเสียในโอกาสผิดพลาดต่างๆ อันอาจจะเกิดขึ้นได้

ส่วนประกันคุณภาพ สำนักบริหารวิชาการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตุลาคม 2550

สารบัญ

หน้า

นโยบายการบริหารความเสี่ยง	1
ความหมายของความเสี่ยง	3
หลักการในการบริหารจัดการความเสี่ยงและ	3
การวางระบบการควบคุมภายใน	
ระบบการบริหารความเสี่ยง	4
● ขั้นตอนที่ 1 การระบุวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ตามพันธกิจ	6
● ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	6
● ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง	8
● ขั้นตอนที่ 4 การสร้างแผนการจัดการความเสี่ยง	11
● ขั้นตอนที่ 5 การสอบทานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง	13
แผนดำเนินงานบริหารความเสี่ยง	15
ประโยชน์ของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง	16

นโยบายการบริหารความเสี่ยงในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้บริหารสูงสุดของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ประกาศนโยบายให้ทุกหน่วยงานในจุฬาฯ ต้องมีระบบประกันคุณภาพและต้องมีสัมฤทธิ์ผลการใช้ระบบในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบริหาร นโยบายดังกล่าวนี้ได้ประกาศต่อประชาคมจุฬาฯ ตั้งแต่ 6 กรกฎาคม 2543 ซึ่งทุกหน่วยงานได้รับนโยบายนี้นำไปปฏิบัติจนมีระบบประกันคุณภาพของทุกหน่วยงานที่พัฒนาขึ้นจากความตระหนักและจิตสำนึกของบุคลากรทุกระดับ และเพื่อให้หน่วยงานมีคู่มือเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับปรัชญา/ปณิธาน และวัตถุประสงค์ มีการจัดทำแผน มีการมอบหมายหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีระบบการตรวจสอบภายในและระบบการประเมินที่ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีระบบการรับฟังความเห็นและข้อมูลย้อนกลับทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการคำนึงถึงเรื่องการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร การที่ผู้บริหารและบุคลากรมีความชัดเจนในการดำเนินระบบประกันคุณภาพอย่างทั่วถึงและดำเนินการจนเป็นกลไกปกติของการบริหาร/การปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐานตามข้อกำหนดของ CU-QA 84 Standards นั้น สะท้อนได้จากบรรยากาศองค์กรที่ยอมรับ/เปิดกว้างรับการตรวจสอบมากขึ้น จนกลมกลืนเป็นกลไกปกติและเป็นวัฒนธรรมองค์กร

ดังนั้น สภาพแวดล้อมการควบคุมภายในของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงมีความเหมาะสมสอดคล้องกับธรรมชาติขององค์กรที่เป็นสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจะต้องมีเสรีภาพทางวิชาการ และมีอิสระในการบริหารจัดการที่คล่องตัว การใช้นโยบายเชิญชวนให้ทำระบบประกันคุณภาพ ซึ่งไม่ใช่การบังคับ ควบคุม แต่เป็นการสร้างบรรยากาศให้ประชาคมยอมรับ และมีทัศนคติที่ดีต่อระบบการควบคุมภายใน นำไปสู่การปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเมื่อพิจารณาจากข้อกำหนดต่างๆ ของมาตรฐาน CU-QA 84 แล้ว ก็ถือได้ว่าทุกหน่วยงานได้พัฒนาหรือวางระบบควบคุมภายในไว้แล้ว โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ จึงทำให้เกิดสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ยอมรับการมีระบบรับข้อเสนอนแนะ เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบที่ยั่งยืน ดังนั้น เพื่อเป็นการทำงานอย่างต่อเนื่องและเป็นการบูรณาการเสริมสร้างคุณค่าให้กับระบบประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัย

จึงได้บูรณาการระบบประกันคุณภาพกับระบบการควบคุมภายในให้เป็นระบบเดียวกัน เพื่อเป็นการลดภาระงานของคณะ/หน่วยงานต่าง ๆ และเพื่อให้ระบบประกันคุณภาพของหน่วยงานต่างๆ เป็นไปอย่างต่อเนื่อง จึงได้วางรากฐานแนวคิดในการวางระบบการควบคุมภายในกำกับติดตามให้หน่วยงานได้ทำการประเมินวิเคราะห์บริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งเป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 ที่ “กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐประเมินการควบคุมภายในแล้วรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินผู้กำกับดูแลและคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ”

การที่ระบบประกันคุณภาพจะยั่งยืนจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นในปี พ.ศ. 2549 มหาวิทยาลัยจึงได้ดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงระบบประกันคุณภาพตามแนวคิด CU Quality Model (โมเดลบ้าน) ที่หลังคาบ้านเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ทุกหน่วยงานต้องมีตัวบ้านเป็น Core Process หรือกระบวนการหลัก ประกอบไปด้วย 4 ภารกิจหลัก คือ การประกันคุณภาพหลักสูตร การประกันคุณภาพงานวิจัย การประกันคุณภาพงานบริการและสนับสนุน และการประกันคุณภาพงานบริการวิชาการ และในส่วนฐานของบ้านและกำแพงบ้าน คือ ส่วนที่เป็นกิจกรรมสนับสนุนภารกิจหลัก (Support Process) ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดด้านคุณภาพ (KQI) และตัวชี้วัดด้านความเสี่ยง (KRI) พร้อมกันได้มีการบูรณาการการตรวจระบบประกันคุณภาพรูปแบบใหม่ขึ้น ภายใต้แนวคิด PQRS

P: Performance คือ การพิจารณาในด้านผลลัพธ์ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ

Q: Quality คือ การพิจารณาในด้านคุณภาพของการดำเนินการผลลัพธ์

R: Risk คือ การพิจารณาในเรื่องความเสี่ยงที่พียงจะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน

S: Stability คือ การพิจารณาในแง่เสถียรภาพ ความสม่ำเสมอ และความมั่นคงของระบบและหน่วยงาน

จากการพัฒนาและปรับปรุงตัวชี้วัดคุณภาพ KQI และตัวชี้วัดความเสี่ยง KRI ภายใต้ระบบประกันคุณภาพที่พัฒนามาอย่างต่อเนื่องนั้น จึงได้เกิดกลไกในการผลักดันพฤติกรรมของการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนวิธีการที่จะนำไปสู่คุณภาพที่เหนือขึ้นไปอยู่ตลอดเวลา (Continuous Quality Improvement) จะเห็นได้ว่าผลลัพธ์ของการผลานระบบประกันคุณภาพกับระบบการควบคุมภายในให้เป็นระบบเดียวกัน จึงเป็นการลดภาระงานของคณะ/หน่วยงานต่างๆ ได้อย่างแท้จริง

ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตแล้วส่งผลกระทบในแง่ลบหรือขัดขวางการบรรลุวัตถุประสงค์

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุหรือปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอก ซึ่งสามารถก่อให้เกิดความเสี่ยงขึ้นได้

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง จึงเป็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต หรือเคยเกิดขึ้น และส่งผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กร แต่หากองค์กรได้มีมาตรการควบคุม/วิธีการจัดการความเสี่ยงที่ดีก็จะช่วยลดโอกาสที่เกิดผลกระทบและ/หรือสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

หลักการในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายใน

- เพื่อให้กลไกในการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงและวางระบบการควบคุมภายในเป็นกลไกที่ขับเคลื่อนอยู่ตลอดเวลา และมีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล รวมทั้งสอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 มหาวิทยาลัยจึงได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและวางระบบการควบคุมภายในตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา เพื่อทำหน้าที่ในการวิเคราะห์และวางระบบบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ตามยุทธศาสตร์และพันธกิจของจุฬาฯ รวมทั้งประเมินผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น กำหนดมาตรการ/แนวทางหรือแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการ

แก้ไขหรือลดความเสี่ยง ตลอดจนป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งทำการทบทวนและประเมินผลมาตรการหรือแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยมีส่วนประกันคุณภาพเป็นฝ่ายเลขานุการ เพื่อให้หน่วยงานจะได้ใช้กลไกการประกันคุณภาพในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

● เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายในที่ผสานเข้ากับระบบประกันคุณภาพของทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ได้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ผู้บริหารสูงสุดและผู้แทนฝ่ายบริหารด้านประกันคุณภาพ (QMR) ของหน่วยงาน จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งจัดทำแผนและรายงานความคืบหน้าการบริหารจัดการความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายใน เสนอต่อมหาวิทยาลัยตามรอบระยะเวลาที่กำหนด

ระบบการบริหารความเสี่ยง

ระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้กระบวนการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อหาแนวทางในการวางมาตรการควบคุมหรือวิธีการแก้ไขป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ เพื่อลดความรุนแรง ความสูญเสีย และเพิ่มโอกาสในการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ส่งผลให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และพัฒนาเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น เพื่อให้หน่วยงานในจุฬาฯ สามารถดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ผสานเข้ากับระบบประกันคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยได้พัฒนาแบบฟอร์ม (Template) การจัดทำแผนและรายงานความคืบหน้าการบริหารจัดการความเสี่ยงและวางระบบการควบคุมภายในขึ้น ในระยะแรกได้พัฒนาโดยบูรณาการเข้ากับระบบประกันคุณภาพของจุฬาฯ (CU-QA 84) ใช้ตัวชี้วัด 34 ตัว (CU-QA 84 Index) เป็นกรอบในการพิจารณาปัจจัยเสี่ยง ประกอบกับในระยะแรก (พ.ศ. 2547) จุฬาฯ ได้ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

โดยอยู่ในกลุ่มท้าทาย จึงได้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในตามตัวชี้วัดที่ 25 คือ ระดับความสำเร็จในการจัดทําระบบบริหารความเสี่ยงขึ้น ดังนั้น แบบฟอร์มในระยะแรกจึงมี 2 ชุด คือ RM 1 เป็นแบบฟอร์มสำหรับวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงตามตัวชี้วัด CU-QA 84 Index และ RM 2 เป็นแบบฟอร์มสำหรับวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงตามข้อกำหนด กพร.

ต่อมามหาวิทยาลัยได้บูรณาการแบบฟอร์ม RM 1 และ RM 2 เข้าด้วยกันเป็นแบบฟอร์ม RM 1 (Rev. 2) สำหรับให้ทุกหน่วยงานวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโดยอิงเป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามพันธกิจของหน่วยงาน และเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับหน่วยงานในการจัดทำแผนและรายงานผลดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปัจจุบัน (พ.ศ. 2550) ได้พัฒนาไปสู่แบบฟอร์ม RM 1 (Rev. 3) ซึ่งหน่วยงานสามารถดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายในได้ ดังนี้

แผนและรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายใน

ปีงบประมาณ 25

คณะ/สถาบัน/ศูนย์/สำนักวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์/ ตามพันธกิจ	ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการ/ จัดการ ความเสี่ยงหรือ กิจกรรมการ ควบคุมภายใน ที่ดำเนินการ อยู่แล้ว (PM/PI/SD)	ระดับความเสี่ยง (ณ บ.ค.)		มาตรการ/ แผนการ จัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ/ เจ้าของ ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (ณ บ.ค.)		ค่าชี้แจง ผลการ ดำเนินงาน (ณ บ.ค.)	ระดับความเสี่ยง (ณ ก.ย.)		ค่าชี้แจง ผลการ ดำเนินงาน (ณ ก.ย.)
			ผล กระทบ (ก, ข)	โอกาส เกิด (1, 2)			ผล กระทบ (ก, ข)	โอกาส เกิด (1, 2)		ผล กระทบ (ก, ข)	โอกาส เกิด (1, 2)	
(1)	(2)	(3)	(4-1)	(4-2)	(5)	(6)	(7-1)	(7-2)	(8)	(9-1)	(9-2)	(10)

ขั้นตอนที่ 1 การระบุวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ (สดมภ์ 1)

เป็นขั้นตอนเริ่มต้นในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การที่จะจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ ได้ ความเสี่ยงเหล่านั้นจะต้องถูกระบุไว้ก่อนแล้ว โดยการกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ตามพันธกิจของการดำเนินงานซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์สามารถพิจารณาได้หลายระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร (Corporate Level) ระดับส่วน (Division Level) ระดับโครงการ (Project Level) จนถึงระดับกิจกรรม/กระบวนการ (Activity/Process) ระดับตัวชี้วัดในการดำเนินงาน (Key Performance Indicator) เป็นต้น การกำหนดวัตถุประสงค์จึงควรระบุถึงสิ่งที่หน่วยงานคาดหวังที่จะประสบผลสำเร็จหรือเป้าหมาย/ผลลัพธ์ที่หน่วยงานต้องการบรรลุสัมฤทธิ์ผล วัตถุประสงค์สามารถแบ่งได้ 2 ระดับคือ

- วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร เป็นวัตถุประสงค์ในภาพรวมขององค์กร
- วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม/โครงการ เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรม/โครงการ (วัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมควรจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร)*

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (สดมภ์ 2)

ความเสี่ยงมีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหน่วยงาน/องค์กร หรือผลการดำเนินงานทั้งในระดับหน่วยงานและระดับกิจกรรม ในการระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง จะต้องพิจารณาโดยคำนึงว่ามีเหตุการณ์หรือกิจกรรมใดของกระบวนการที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดเสียหาย ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมายหรืองานที่กำหนดไว้ กิจกรรมใดที่จะก่อให้เกิดความผิดพลาดไม่ปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน โดยทั่วไปความเสี่ยงจะถูกจัดแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ตามแหล่งกำเนิด ได้แก่

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร

- Operational Risk เกิดจากขั้นตอน อุปกรณ์ รวมถึงบุคลากรในการปฏิบัติงาน (Human Resource Risk)

* ตัวอย่าง: ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง สามารถดูได้จาก Shopping List ใน www.cu-qa.chula.ac.th

● Financial Risk เกิดจากการบริหารด้านการเงิน ความผิดพลาดจากการเบิกจ่าย ความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การบริหารงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

● Strategic Risk เกิดจากกลยุทธ์และนโยบายในการบริหารงาน

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร

● Competitive Risk เกิดจากสภาวะการแข่งขัน คู่แข่ง

● Supplier Risk เกิดจากบริษัทคู่ค้า และผู้ส่งมอบงานให้เรา

● Regulatory Risk หรือ Compliance Risk เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบราชการ

● Economic/Political Risk เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจและการเมือง

เมื่อพิจารณาจากประเภทของความเสี่ยง จะเห็นได้ว่าความเสี่ยงเปรียบเสมือนสิ่งที่แฝงอยู่ในสภาวะแวดล้อมของการดำเนินงาน สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์กรสถาบันการศึกษา ได้พิจารณากำหนดประเภทของความเสี่ยงโดยอิงเป้าประสงค์/พันธกิจของหน่วยงาน จำแนกออกตามพันธกิจหลักของหน่วยงานทั้ง 4 พันธกิจ ได้แก่

● พันธกิจด้านการเรียนการสอน

● พันธกิจด้านการวิจัย

● พันธกิจด้านบริการและสนับสนุน

● พันธกิจด้านบริการวิชาการ

หน่วยงานสามารถที่จะพิจารณาระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง และโอกาสทั้งหมดที่เป็นไปได้ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร ส่วนงาน โครงการ/กิจกรรม หรือตัวชี้วัด ด้วยเครื่องมือต่างๆ อย่างเหมาะสม เช่น มาจากการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของคณะกรรมการ/คณะทำงาน หรือจากการระดมความคิดของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง จากการตรวจสอบ/ตรวจติดตาม ประสพการณ์ การวิเคราะห์ SWOT หรือจากการสัมภาษณ์/แบบสอบถาม เป็นต้น และหากพบว่ามีความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงเป็นจำนวนมากหรือมีความซ้ำซ้อนกัน ควรพิจารณาจัดทำหมวดหมู่ของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงเพื่อความสะดวกในการดำเนินการบริหารจัดการต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง (สดมภ์ 4)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึงการคาดคะเนหรือคำนวณโอกาสที่จะเกิด/สาเหตุที่นำไปสู่ความเสียหาย เพื่อหน่วยงานสามารถที่จะจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่แตกต่างกันและสามารถที่จะกำหนดจุดการควบคุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เพื่อประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมและสามารถประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน การประเมินความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง สามารถประเมินได้จากผลกระทบ/ความรุนแรงและโอกาสในการเกิดความเสี่ยง โดยสามารถจัดระดับความเสี่ยงได้ ดังนี้

		โอกาสเกิด	
		บ่อย (1)	ไม่บ่อย (2)
รุนแรง (ก)	ผลกระทบ	ก 1 เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว สร้างความเสียหายระยะสั้น ส่งผลต่อความเชื่อมั่นขององค์กร เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สร้างความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ต้องแก้ไขโดยเร่งด่วน และมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นบ่อยๆ	ก 2 เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว สร้างความเสียหายระยะสั้น ส่งผลต่อความเชื่อมั่นขององค์กร เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สร้างความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ต้องแก้ไขโดยเร่งด่วน แต่มีโอกาสนในการเกิดขึ้นไม่บ่อย
		ข 1 เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว ส่งผลในระยะยาว ความเสียหายอาจจะไม่รุนแรงในระยะต้น แต่บันทึกหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาในอนาคตและมีโอกาสเกิดขึ้นได้บ่อย	ข 2 เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว ส่งผลในระยะยาว ความเสียหายอาจจะไม่ชัดเจน แต่บันทึกหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาในอนาคต และมีโอกาสเกิดขึ้นไม่บ่อย

การประเมินความเสี่ยงนั้นทำได้หลายวิธี แต่หากการปฏิบัติงานได้มีการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้องจะช่วยให้ประเมินความเสี่ยงได้ใกล้เคียงความจริงมาก หรือหากมีความจำเป็นต้องเชิญผู้เกี่ยวข้องมาร่วมประชุมปรึกษาหารือร่วมกันสรุประดับความเสี่ยงในที่ประชุม หรือกรณีที่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคนและต้องการความคิดเห็นจากบุคคลจำนวนมากอาจพิจารณาใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม

ตัวอย่างแบบสอบถาม

กรุณาจัดระดับความเสี่ยงโดยขีด ✓ ลงในตารางตามความคิดเห็นของท่าน

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ		โอกาสเกิด	
	ก	ข	1	2
ขาดแคลนอาจารย์บางสาขาที่จำเป็นเนื่องจาก เกษียณอายุราชการ				

หมายเหตุ : การใช้แบบสอบถามในการประเมินความเสี่ยงต้องมั่นใจว่า
ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจในวิธีการจัดระดับความเสี่ยงเป็นอย่างดี

หากหน่วยงานตัดสินใจเลือกใช้แบบสอบถามในการประเมินความเสี่ยง ให้เลือกระดับความเสี่ยงที่มีคะแนนมากที่สุดมากำหนดเป็นระดับของความเสี่ยงนั้นๆ ในกรณีที่ระดับความเสี่ยงมีคะแนนเท่ากัน อาจให้มีการเก็บข้อมูลใหม่หรือให้ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจต่อความเสี่ยงที่มีระดับสูงและมีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาจัดการก่อน ส่วนความเสี่ยงที่ไม่รุนแรงมีโอกาสน้อย จัดเป็นความเสี่ยงที่ไม่ต้องดำเนินการใดๆ จัดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การจัดลำดับความเสี่ยงจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรในการเลือกดำเนินการได้อย่างถูกต้อง การพิจารณาจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง บางประเภทมีโอกาสจะเกิดสูงมากแต่ส่งผลกระทบ/เสียหายน้อย แต่ถ้าพิจารณาในภาพรวมอาจส่งผลเสียหายอย่างมีสาระสำคัญต่อองค์กรได้

แนวทางในการกำหนดมาตรการ/วิธีการจัดการความเสี่ยง

การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงหรือกิจกรรมการควบคุมภายใน (สตรมภ์ 3)

มาตรการควบคุม/วิธีการจัดการความเสี่ยง หรือกิจกรรมการควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงาน มาตรการ/วิธีการที่ใช้ในการควบคุม หรือ PM

WI SD* เพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ รวมทั้งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลของการดำเนินงาน มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการวางระบบการควบคุมภายในไว้ด้วยการพัฒนาระบบประกันคุณภาพบนพื้นฐานของสภาพจริงที่เป็นอยู่ โดยในระยะต่อมาได้กำหนดยุทธศาสตร์การสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร และพัฒนาระบบประกันคุณภาพเข้ากับระบบการควบคุมภายในภายใต้แนวคิด

“วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ที่ไม่มีการควบคุม ย่อมสำเร็จไม่ได้”

“การควบคุม โดยปราศจาก ความเสี่ยง คือ ความสูญเสียทรัพยากร”

“ความเสี่ยง ที่ปราศจาก การควบคุม เป็นเรื่องที่ยอมรับไม่ได้”

“การตรวจสอบคุณภาพภายในที่ไม่ครอบคลุมทั้ง ความเสี่ยง และการควบคุม เป็นเรื่องที่สูญเปล่า”

ระบบประกันคุณภาพของจุฬาฯ ที่พัฒนา ปรับปรุงขึ้นภายใต้แนวคิด CU Quality Model นั้น องค์ประกอบต่างๆ ยังคงใช้กลไก P D C A (Plan-Do-Check-Act) เป็นแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรและบุคลากรในทุกๆ ระบบการทำงาน ด้วยวงจรดังกล่าวจึงถือได้ว่าเป็นการดำเนินงาน โดยมีกลไกของการควบคุมตรวจสอบหรือสอบทาน เพื่อการปรับปรุงพัฒนาเป็นกลไกปกติอยู่แล้ว

นอกจากนี้หน่วยงานยังจะต้องดำเนินการตรวจสอบคุณภาพภายใน (Internal Quality Auditing/Assessing) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้การบริหารระบบประกันคุณภาพมีความเหมาะสมกับสภาพและธรรมชาติของหน่วยงาน และเพื่อเป็นการกระจายอำนาจตามขอบเขตของการประกันคุณภาพไปยังหน่วยงาน มหาวิทยาลัยจึงได้พัฒนารูปแบบและลักษณะการตรวจเป็น 5 ลักษณะ เรียกว่า S4P คือ

S: Self Audit คือ การตรวจที่เกิดขึ้นโดยหน่วยงานเป็นผู้จัดคณะผู้ตรวจสอบทำการตรวจคุณภาพภายในหน่วยงานของตนเอง

P1: Parent Audit คือ การตรวจที่ดำเนินการโดยหน่วยงานที่เหนือขึ้นไปจากหน่วยงานที่ถูกตรวจ 1 ระดับ

* PM: Procedure Manual คู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน WI: Work instruction คู่มือการปฏิบัติงาน
SD: Supporting Document เอกสารอ้างอิง/สนับสนุนการทำงาน

P2: Peer Audit คือ การตรวจที่คณะผู้ตรวจมีการเชิญบุคคลภายนอกหน่วยงาน โดยบทบาทบุคคลภายนอกจะไม่ได้เน้นที่การตรวจเพื่อความสอดคล้อง แต่จะเน้นไปในด้านการพัฒนาและปรับปรุง หรือชี้แนะ **ข้อบกพร่องและความเสี่ยง** และทางออกเป็นหลัก

P3: Partner Audit คือ การตรวจที่ถูกจัดขึ้นโดยส่วนประกันคุณภาพเป็นผู้ดำเนินการ

P4: President Audit คือ การตรวจที่ดำเนินการโดยคณะผู้ตรวจที่ได้รับมอบหมายให้เป็นตัวแทนคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยอาจเป็นตัวแทนในลักษณะหน่วยงาน เช่น สำนักงานตรวจสอบภายใน หรืออาจเป็นตัวแทนในลักษณะบุคคล/คณะบุคคลที่ได้รับมอบหมาย

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างแผนการจัดการความเสี่ยง

การสร้างแผนการจัดการความเสี่ยง คือ การกำหนดมาตรการ/การหาวิธีการที่เหมาะสมสำหรับจัดการความเสี่ยงนั้นให้ลดโอกาสที่จะเกิดขึ้น ลดความรุนแรงจากผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้

มาตรการ/ทางเลือกสำหรับการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (สมมติ 5)

เมื่อประเมินและควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้แล้ว หน่วยงานจะต้องพิจารณาต่อไปว่า ระดับการควบคุมหรือมาตรการจัดการความเสี่ยงหรือกิจกรรมการควบคุมภายในต่างๆ ของหน่วยงานที่มีอยู่เพียงพอหรือไม่ สามารถรองรับกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ ดังนั้น จึงต้องมีการประเมินความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ โดยใช้วิธีการประเมินความเสี่ยงตามผลกระทบและโอกาสเกิดดังที่กล่าวมาแล้ว

ถ้าหน่วยงานประเมินแล้วคิดว่ามาตรการควบคุม/วิธีการจัดการความเสี่ยง หรือ PM WI SD ที่มีอยู่เหล่านั้นยังไม่เพียงพอต่อการทำให้ระดับของความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ในระดับที่ควบคุมได้/ยอมรับได้ หน่วยงานจะต้องบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยศึกษาความเป็นไปได้หรือค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก เพื่อใช้ในการตัดสินใจ เลือกมาตรการ/วิธีการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยใช้การวิเคราะห์ผลได้ผลเสียของแต่ละมาตรการว่าเป็นวิธีการที่มี

ประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ และเลือกวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อใช้เป็นมาตรการ/วิธีการจัดการความเสี่ยง โดยคำนึงถึง

> ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมามาตรการ/วิธีการนั้นไปใช้ลดความเสี่ยง หรือผลประโยชน์ระยะยาว โอกาสดีต่างๆ ในอนาคต เป็นต้น

> ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost) เวลาหรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไป กับความเสี่ยง ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน เป็นต้น

แนวทางการจัดการความเสี่ยงนั้นมีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหาร/ผู้รับผิดชอบ กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงมี 4 แบบ รวมเรียกว่า 4T's Strategies

1) **Terminate** การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การหยุดดำเนินกิจกรรม การเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการลง หรือเลือกกิจกรรมอื่นที่สามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น

2) **Transfer** การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Transfer) การกระจาย/โอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนไปยังผู้อื่นที่มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงนั้นได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ เพื่อลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น

3) **Treat** การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control) การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและ/หรือความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยหาวิธีการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง เช่น การออกแบบระบบการควบคุมภายใน ปรับปรุงแก้ไขกระบวนการงาน/การปฏิบัติงาน/การตรวจติดตาม การจัดทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ เป็นต้น

4) **Take** การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การยอมรับให้มีความเสี่ยงปรากฏอยู่ เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ เนื่องจากมีกิจกรรมการควบคุมภายในที่ดีอยู่แล้ว เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมจัดการกับความเสี่ยงไม่มีความคุ้มค่าเพียงพอ หรือทรัพยากรมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินการในงบประมาณนี้เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การสอบทานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (สดมภ์ 7-10)

การสอบทานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การติดตามและทบทวนผลหลังการดำเนินการจัดการความเสี่ยง โดยประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอและทำการสอบทาน เพื่อพิจารณาว่าแผนจัดการความเสี่ยงได้มีประสิทธิภาพสามารถที่จะดำเนินการต่อไป หรือแผนจัดการความเสี่ยงใดต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง เพื่อแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อให้เป็นระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ที่สมบูรณ ทำให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีความเหมาะสมและได้มีการนำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับภายในองค์กร ตลอดจนมีความเชื่อมั่นได้ว่าความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบกำกับดูแล

การสอบทานอาจจัดทำโดยใช้วิธีการกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามเป็นระยะๆ เช่น เป็นรายเดือน รายไตรมาส หรือทุกรอบ 6 เดือน เป็นต้น การประเมินความเสี่ยงและการวางระบบควบคุมภายในด้วยตนเอง สามารถดำเนินการได้โดยใช้กระบวนการประเมินโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในส่วนงาน มีส่วนร่วมในการควบคุมภายในของส่วนงานเอง โดยร่วมกันประชุมปรึกษาหารือพิจารณาจากรายงานประสิทธิผลในด้านการดำเนินการ จากการตรวจสอบ/ตรวจติดตามระบบคุณภาพภายใน เช่น การรายงานทางการเงิน แบบสรุปภาพรวมของการดำเนินการตามตัวชี้วัด เป็นต้น โดยทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการหรือกิจกรรมการควบคุมภายในที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้บูรณาการระบบประกันคุณภาพเข้ากับ การวางระบบควบคุมภายใน ดังนั้น ทุกหน่วยงานจึงต้องดำเนินการตรวจสอบคุณภาพภายใน (Internal Quality Auditing/Assessing) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้การบริหารระบบประกันคุณภาพมีความเหมาะสมกับสภาพและธรรมชาติของหน่วยงาน (โดยใช้การตรวจตามแนว S4P ตามที่ได้กล่าวไว้แล้ว) รวมทั้งเพื่อให้การการจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการ

กำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยจึงกำหนดให้ทุกหน่วยงานมีการจัดทำแผนและรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและวางระบบการควบคุมภายในปีละ 1 ครั้ง และให้หน่วยงานมีการทบทวนประเมินระดับความเสี่ยงในรอบ 6 เดือน ผลจากการดำเนินงานการประเมินและวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยงและวางระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย จะถูกรวบรวมโดยส่วนประจักษ์คุณภาพ สำนักบริหารวิชาการ เพื่อนำมาวิเคราะห์จัดทำเป็นรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ และเพื่อทำให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีการติดตามผลในระหว่างการทำงานและการประเมินการวางระบบการควบคุมภายใน เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม สำนักงานตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นหน่วยงานประเมินการควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระในมหาวิทยาลัย จึงมีบทบาทหน้าที่ในการติดตามสอบทานระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในของทุกหน่วยงาน เพื่อจัดทำเป็นรายงานผลการตรวจสอบ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย เพื่อแนบเป็นส่วนหนึ่งของรายงานการควบคุมภายในของจุฬาฯ รายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินผู้กำกับดูแลภายในเดือนธันวาคมของทุกปี และเพื่อให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและวางระบบการควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยได้กำหนดเป็นแผนดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ดังนี้

แผนดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

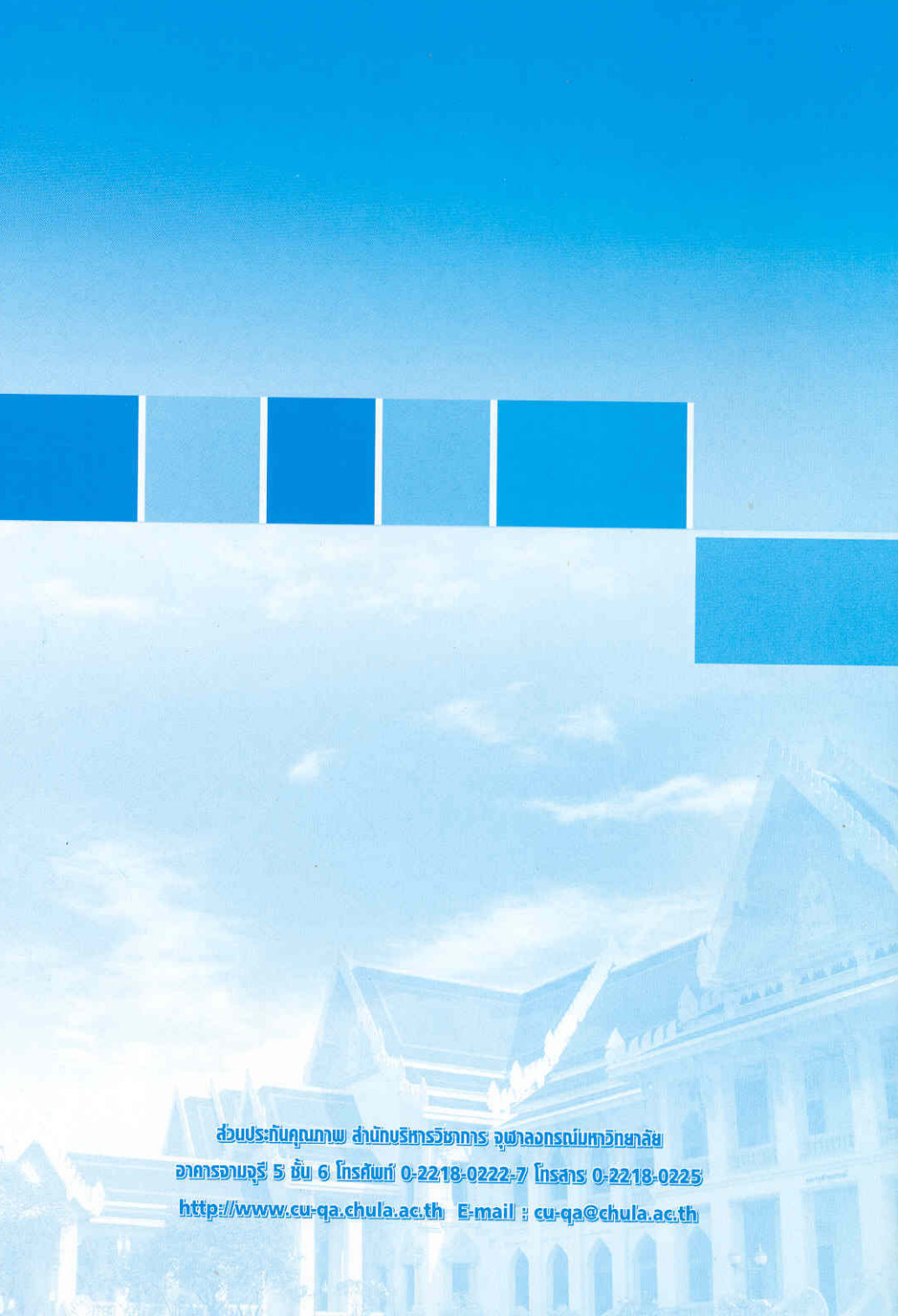
ขั้นตอนการดำเนินงาน	ปีงบประมาณ										
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.
ส่งแผนความเสี่ยงฯ ของรอบ ปีงบประมาณปัจจุบัน โดย ดำเนินการดังนี้											
1. ระบุวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์ตามพันธกิจ(1)*											
2. การระบุความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง (2)											
3. ประเมินและจัดลำดับ ความเสี่ยง (3-4) พร้อมทั้ง ระบุมาตรการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมการควบคุมภายในที่ ดำเนินการอยู่แล้ว											
4. สร้างแผนการจัดการ ความเสี่ยง สำหรับมาตรการ/ ทางเลือกการจัดการความเสี่ยง เพิ่มเติม พร้อมทั้งระบุ ผู้รับผิดชอบ (5-6)											
5. รายงานและติดตามผลความ คืบหน้าการดำเนินการ บริหารความเสี่ยงฯ ตามรอบ เวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน (7-10)											

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงนั้นจำเป็นต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยมีการตรวจสอบ สอบทาน และติดตามเป็นระยะๆ เพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ จึงจะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

ประโยชน์ของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

1. เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา และเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน
2. ระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ซึ่งจะทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว
3. การบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เป็นกระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ ชี้บ่งและประเมินความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการ/วิธีการจัดการความเสี่ยง
4. เป็นฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหารจัดการความเสี่ยงและการวางระบบควบคุมภายในองค์กร





ส่วนประกันคุณภาพ สำนักบริหารวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารจามจุรี 5 ชั้น 6 โทรศัพท์ 0-2218-0222-7 โทรสาร 0-2218-0225
<http://www.cu-qa.chula.ac.th> E-mail : cu-qa@chula.ac.th