



บทสรุปผู้บริหาร

**การบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566
และกรอบการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**



โดย

ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY RISK MANAGEMENT CENTER



คำนำ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินภารกิจและบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม (Disruption) และความท้าทายต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้น เช่น การถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสมัยใหม่หลังการระบาดของโรคโควิด-19 ล้วนส่งผลกระทบเชิงลบ ความขัดแย้งระหว่างประเทศที่ทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ และความเหลื่อมล้ำทางสังคมและคุณภาพชีวิต เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อภารกิจของมหาวิทยาลัยต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม อันเป็นสาเหตุของความเสี่ยงหลากหลายประเภท อาทิ ความเสี่ยงด้านการดำเนินพันธกิจ ความเสี่ยงด้านบุคลากร ความเสี่ยงด้านสุขภาวะทางจิตของนิสิต ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจและการเงิน ความเสี่ยงด้านสังคมและการเมือง ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งหากมหาวิทยาลัยมิได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจมีความเป็นไปได้ที่มหาวิทยาลัยจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และขาดขีดความสามารถในการดำเนินพันธกิจต่างๆให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนได้

บทสรุปผู้บริหาร รายงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ปีงบประมาณ 2566 และกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ปีงบประมาณ 2567 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสื่อสารแก่สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนประชาคมจุฬาฯ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ให้รับทราบถึงกลไกการบริหารความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร การกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ปีงบประมาณถัดไป การกำกับกับการดำเนินงานตามมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง การขับเคลื่อนกลไกการบริหารความเสี่ยงเชิงนโยบายของคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง การนำสารสนเทศและเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนงานบริหารความเสี่ยง และกระบวนการสร้างเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture) ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างรอบด้านและต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยได้อย่างยั่งยืน

ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พฤศจิกายน 2566

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
1 กลไกการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	1
2 การกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	3
3 การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ปีงบประมาณ 2566	5
4 กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ปีงบประมาณ 2567	9
5 การดำเนินงานตามมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง	15
6 การขับเคลื่อนกลไกบริหารความเสี่ยงเชิงนโยบายของคณะกรรมการกำกับ การบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566	17
7 การนำสารสนเทศและเทคโนโลยีมาใช้นับสนับสนุนงานบริหารความเสี่ยง	19
8 กระบวนการสร้างเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture)	21
▪ รายงานคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	26
▪ รายงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	27
▪ ผู้บริหารที่กำกับและบุคลากรที่ปฏิบัติงานศูนย์บริหารความเสี่ยง	28

การบริหารความเสี่ยงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2566

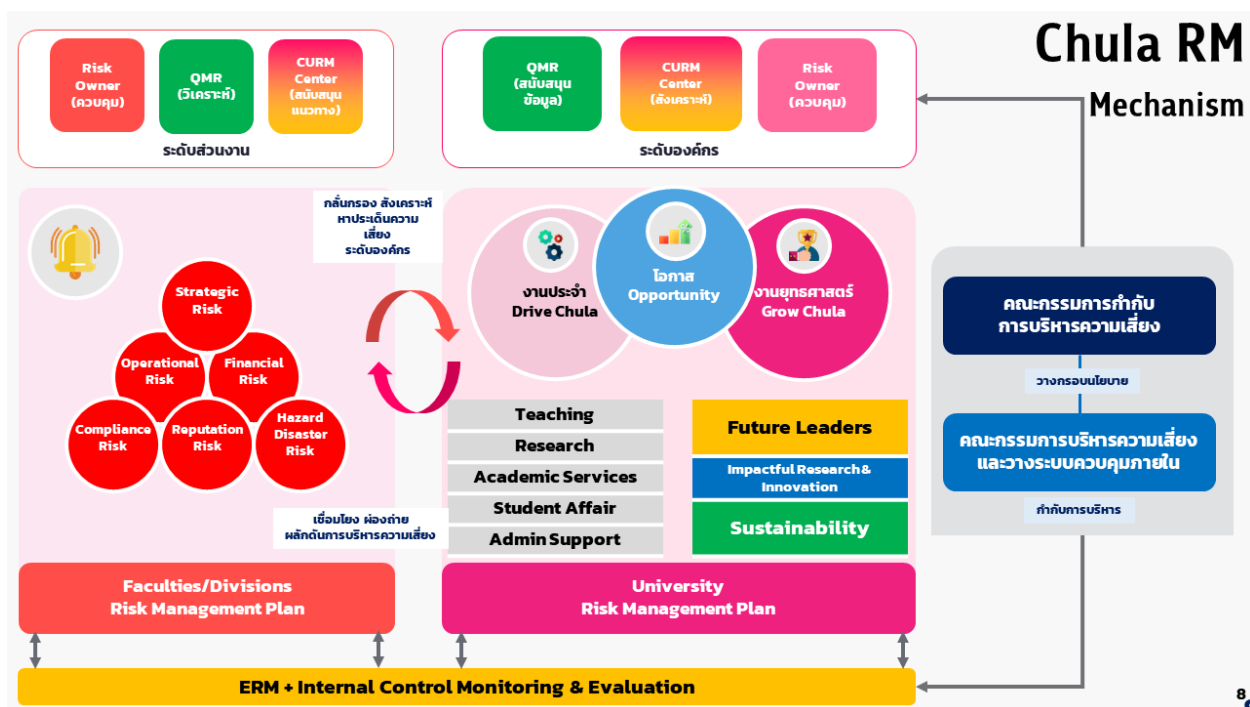
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ไม่แน่นอน การพลิกโฉมของรูปแบบในการจัดการศึกษาและเรียนรู้ของมนุษย์ การวิวัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัล การอุบัติขึ้นใหม่ของภัยต่างๆ ที่กระทบต่อการดำเนินพันธกิจ โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทุกกระบวนการในการดำเนินพันธกิจที่มีการเชื่อมโยงทุกระดับ จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อเพื่อกระตุ้นให้ประชาคมตระหนักถึงความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมรองรับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพันธกิจของมหาวิทยาลัย ผลักดันให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ รอบคอบ กระชับ ชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่คำนึงถึงความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เอื้อต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงควบคู่กับการมีธรรมาภิบาล ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอันส่งผลถึงความเสี่ยงและโอกาสต่อมหาวิทยาลัยและส่วนงาน รวมทั้งวิเคราะห์ต้นเหตุตลอดจนการดำเนินงานที่จำกัดผลกระทบและโอกาสเกิดของความเสี่ยง การประเมินสถานการณ์จริงเพื่อวางแผนการบริหารความเสี่ยง

1. กลไกการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีกระบวนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เพื่อจัดทำกรอบความเสี่ยงระดับองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักและแผนการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี โดยทั่วไปโครงสร้างกรอบการบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย จะมีระบบควบคุมความเสี่ยงระดับองค์กรจากการแต่งตั้ง **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายใน** ซึ่งมีทำหน้าที่นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงจากสภามหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ วิเคราะห์และวางระบบบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ตามยุทธศาสตร์และพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ประเมินผลกระทบและโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้น กำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการหลีกเลี่ยง/ลดโอกาส/กระจายความเสี่ยงนั้นๆ ตลอดจนทบทวนและประเมินผลมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งรายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์กรต่อคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส

ขณะที่ **คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง** มีบทบาทกำหนดและทบทวนนโยบายกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร กำกับดูแล และสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายในรวมทั้งพัฒนาระบบการจัดการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องในภาพรวม รวมถึงให้ข้อเสนอแนะแนวทาง ติดตาม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการวางระบบการควบคุมภายใน พิจารณออนุมัติรายงานแผนกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยให้ทราบและรับข้อแนะนำ ซึ่งทั้ง 2 คณะกรรมการต่างมีหน้าที่สอบทานระบบการ

ควบคุมภายในและระบบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร สามารถอธิบายโครงสร้างและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย



ภาพที่ 1 กลไกการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ในปีงบประมาณ 2566 คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงยังได้มีการประชุมร่วมกับ คณะกรรมการตรวจสอบเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเชิงนโยบายสำหรับพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายในของมหาวิทยาลัยที่ให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงก่อให้เกิดประสิทธิภาพ (Performance) และถูกต้อง ตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance) ทำให้ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยงสามารถสร้างคุณค่าแก่องค์กร

การเชื่อมโยงกลไกบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับส่วนงานอย่างเป็นระบบ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยมีการจัดตั้งศูนย์บริหารความเสี่ยง (Chula Risk Management Center) เป็นศูนย์ระดับฝ่ายที่ขึ้นตรง ต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ และประเมินบริบทที่เป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีการ เปลี่ยนแปลง ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์หรือภารกิจ หลักที่สำคัญในระดับมหาวิทยาลัย สนับสนุนผู้บริหารในการจัดทำทบทวน และปรับปรุงแผนและมาตรการจัดการ ความเสี่ยงแบบบูรณาการร่วมกับระบบควบคุมภายในหรือระบบคุณภาพองค์กร ตลอดจนสนับสนุนและให้ คำปรึกษาเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่างๆของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการอื่นใดตาม ที่ได้รับมอบหมาย

2. การกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดกรอบการดำเนินงานและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management) ของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO-ERM 2017) ที่เชื่อมโยงกับลักษณะความเสี่ยงด้านต่างๆ 6 ด้าน ได้แก่ Strategic Risk, Financial Risk, Operation Risk, Compliance Risk, Reputation Risk และ Disaster Risk

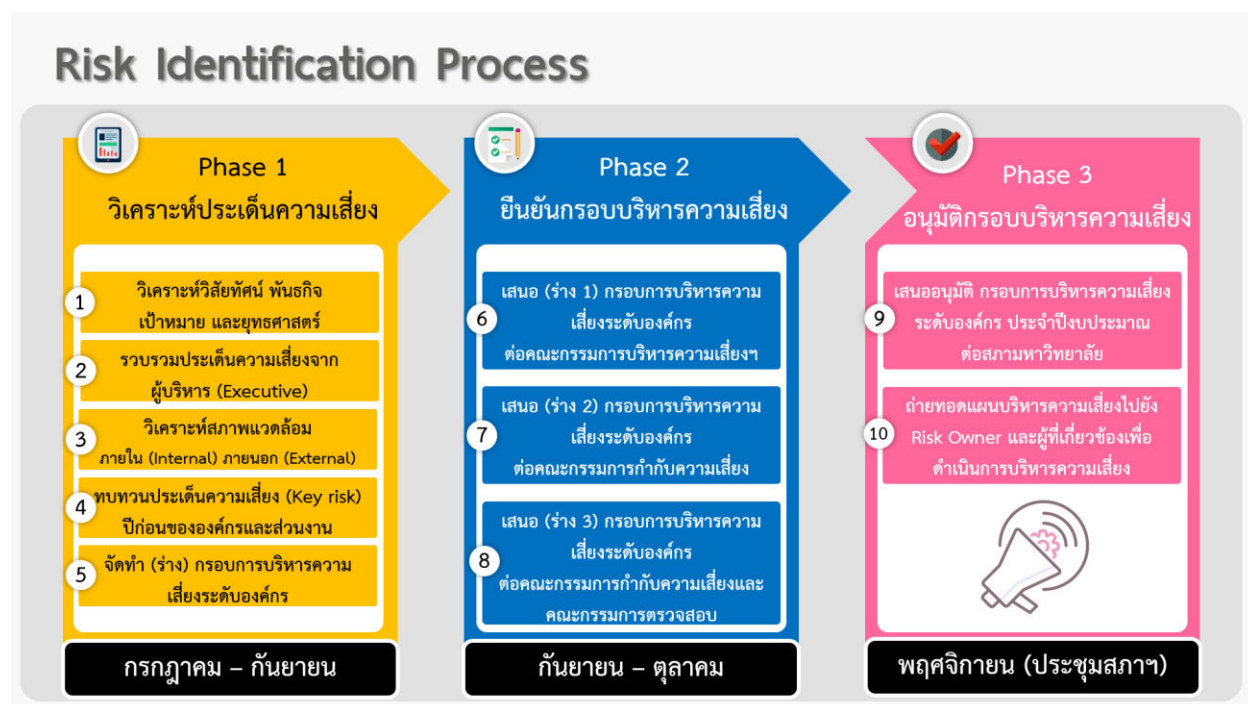
เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจหลักการบริหารความเสี่ยงและนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม สำหรับความเสี่ยงในระดับองค์กรจะมีการกำกับผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบ และสภามหาวิทยาลัยตามอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ ส่วนความเสี่ยงในระดับส่วนงาน/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยจะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารส่วนงานและผู้บริหารที่รับผิดชอบ โดยถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบของทุกหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมกับสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัยที่สนองตอบเป้าหมายสำคัญ 3 ประการ คือ Future Leaders, Impactful Research and Innovation และ Sustainability ไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย “Innovations for Society” ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจัดทำกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร โดยจำแนกกระบวนการเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง (Key Issues Analysis) เริ่มต้นจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ พร้อมทั้งวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) จากข้อมูลทศัญญะจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลก หรือ Mega Trend รายงานการศึกษาวิจัยด้านการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ Deloitte PWC และ McKinsey & Company วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) จากประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญจากฐานข้อมูล (ERM Database) จาก 83 ส่วนงาน/หน่วยงานทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

ระยะที่ 2 ยืนยันกรอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Framework Confirmation) โดยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับรองอธิการบดีผู้รับผิดชอบพันธกิจของมหาวิทยาลัยทุกด้าน ประกอบด้วยการพิจารณาการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ปัจจัย/สาเหตุและผลกระทบของความเสี่ยง การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง และมอบหมายผู้รับผิดชอบในแต่ละรายการความเสี่ยง (Risk Owners) ทำหน้าที่กำหนด

แผนปฏิบัติการลดระดับความเสี่ยง /มาตรการในการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment Action Plan) ในชุดคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายใน (ทบทวน) จำนวน 3 รอบการประชุม และเสนอทบทวนให้เห็นต่อในชุดคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง (ทบทวน) จำนวน 3 รอบการประชุม และเสนอให้เห็นชอบต่อการประชุมร่วมระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบกับคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงสำหรับนำเสนอสภามหาวิทยาลัยต่อไป

ระยะที่ 3 อนุมัติกรอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Framework Approval) เสนอพิจารณาเห็นชอบ กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2567 ต่อสภามหาวิทยาลัย แล้วเมื่อสภามหาวิทยาลัยพิจารณาเห็นชอบกรอบฯแล้วจึงนำไปถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงไปยัง Risk Owner และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่คาดการณ์หรือยอมรับได้ต่อไป โดยมีการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงทุกรายไตรมาส



ภาพที่ 2 กระบวนการจัดทำกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ปีงบประมาณ 2566

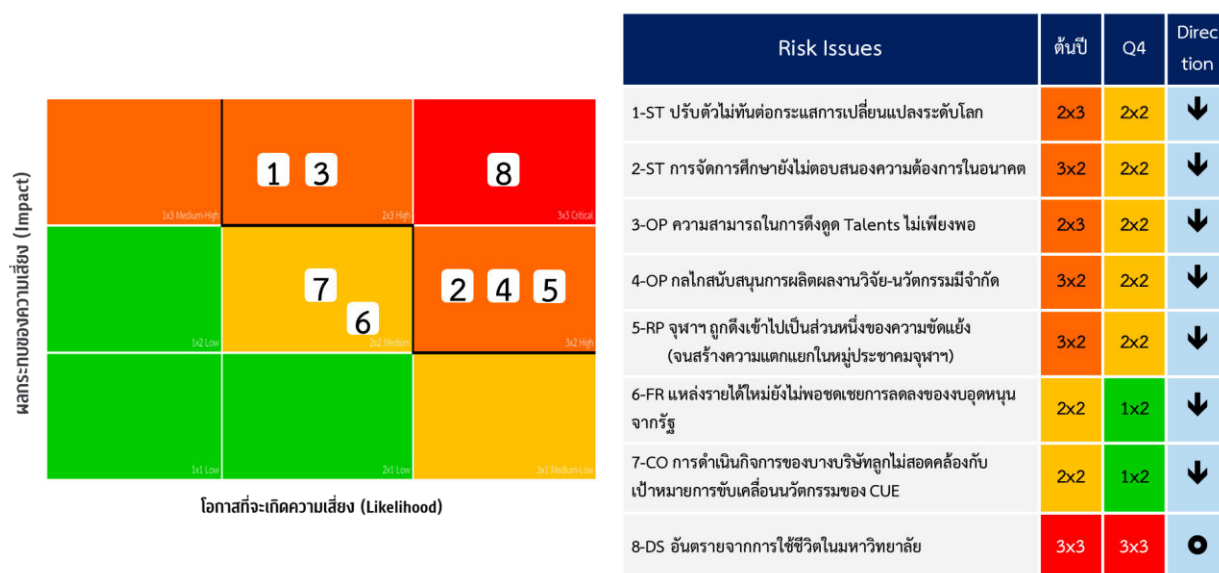
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยึดหลักธรรมาภิบาล มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความโปร่งใส และตรวจสอบได้เป็นสำคัญในการบริหารงาน และเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ศูนย์บริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย ได้ประสานงานการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2566 สำเร็จเสร็จสิ้น โดยรายงานการดำเนินงานเพื่อลดระดับความเสี่ยง (Risk Mitigation) เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและวางระบบการควบคุมภายใน ครั้งที่ 4/2565 วันที่ 21 ตุลาคม 2565 เสนอต่อคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 4/2565 และที่ประชุมร่วมระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบกับคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 3/2565 เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2565 โดยมีมติที่ประชุมพิจารณาเห็นชอบ “สรุปการบริหารความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2566” โดยผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 869 วันที่ 24 พฤศจิกายน 2565

ทั้งนี้สามารถสรุปผลการบริหารความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2566 จำนวนประเด็นความเสี่ยง 8 ประเด็น ได้ดังนี้

รายการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2566 แบ่งออกเป็น 8 รายการ ได้แก่ 1) ปรับตัวไม่ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงระดับโลก 2) การจัดการศึกษายังไม่ตอบสนองความต้องการในอนาคต 3) ความสามารถในการดึงดูด Talents ไม่เพียงพอ 4) กลไกสนับสนุนการผลิตผลงานวิจัย-นวัตกรรมมีจำกัด 5) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถูกดึงเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของความขัดแย้ง (จนสร้างความแตกแยกในหมู่ประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) 6) แหล่งรายได้ใหม่ยังไม่พอชดเชยการลดลงของงบอุดหนุนจากรัฐ 7) การดำเนินกิจการของบางบริษัทลูกไม่สอดคล้องกับเป้าหมายการขับเคลื่อนนวัตกรรมของ CUE และ 8) อันตรายจากการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย

รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ณ ไตรมาส 4 พบว่า จากทั้งหมด 8 รายการความเสี่ยง พบว่าระดับความเสี่ยงลดลง 7 รายการ ได้แก่ ข้อ 1, 2, 3, 4, 5, 6 และข้อ 7 เนื่องจากสามารถดำเนินตามมาตรการที่กำหนดไว้ และระดับ KRI สะท้อนบริบทความเสี่ยงที่ลดลง ที่เหลือมีระดับความเสี่ยงคงที่ 1 รายการ ได้แก่ ข้อ 8 ประเมินความเสี่ยงคงเหลือจากอิทธิพลทางลบจากสภาพสังคมเป็นปัจจัยเสริมในส่วนบุคคลที่ทวีความเสี่ยงด้านการสุขภาพจิตเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ถือเป็นความเสี่ยงระดับมหภาค ต้องอาศัยหลายฝ่ายร่วมขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง โดยสรุปมีรายการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ 7 รายการ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ระดับลดลง

Risk Profile แสดงระดับความเสี่ยง จุฬาฯ ไตรมาสที่ 4 ปีงบประมาณ 2566



ภาพที่ 3 ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2566

โดยสามารถสรุปมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation plan) ในแต่ละความเสี่ยงได้ ดังต่อไปนี้

1-ST ปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงระดับโลก มาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation) ได้แก่ ติดตามและเปรียบเทียบดัชนีชี้วัดคุณภาพการศึกษาและการพัฒนา (Training & Education) จาก IMD World competitiveness และ ขอรับการรับรอง International Standard ในพันธกิจหลักและพันธกิจสนับสนุน เปิดโอกาสให้ธุรกิจนวัตกรรมจากอาจารย์และนักวิจัยของมหาวิทยาลัยได้พบนักลงทุนต่างประเทศจากเครือข่าย Chula Global Innovation Club วิเคราะห์ Gap การดำเนินงานตาม Global Ranking และยกระดับยอมรับของผู้ใช้บริการบัณฑิตและภาคอุตสาหกรรม (Employer reputation index)

2-ST การจัดการศึกษายังไม่ตอบสนองความต้องการในอนาคต มาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation) ได้แก่ มีการพัฒนาและสนับสนุนนวัตกรรมจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยที่เน้น OBE, PSF, และมาตรฐานสากล AUN-QA และการปรับระบบการศึกษาทั่วไป (GenEd) พัฒนากลไกและระบบสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (LLL) เช่น ข้อบังคับการจัดการเรียนรู้ตลาดชีวิต CUGS Academy Platform CU Neuron, Chula MOOC และเปิดโอกาสให้นำเทคโนโลยีมาใช้ และพัฒนานวัตกรรมหลักสูตร Degree ได้แก่ หลักสูตร Higher Education Sandbox หลักสูตรบัณฑิตพันธุ์ใหม่ หลักสูตร Joint Degree และหลักสูตรควบข้ามระดับ ร่วมกับภาคอุตสาหกรรม

3-OP ความสามารถในการดึงดูด Talents ไม่เพียงพอ *มาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation)* ได้แก่ ส่งเสริมเครือข่ายอาจารย์และนักวิจัยชาวต่างประเทศกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ และอำนวยความสะดวกด้านเอกสารสำหรับชาวต่างชาติ จัดทำ Flexible Hiring และสร้าง International Ecosystem เพื่อดึงดูด Talent จากต่างประเทศ จัดทำ Employer Branding เพื่อดึงดูดผู้เป็น Talent ชาวไทยร่วมงานกับจุฬาฯ การทำโครงการ Employee engagement การปรับสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพใหม่

4-OP กลไกสนับสนุนการผลิตผลงานวิจัย-นวัตกรรมมีจำกัด ไม่เพียงพอ *มาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation)* ได้แก่ พัฒนากลไกส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ (ส่วนต่อจากฝ่ายวิจัย (IP, License, Spin-off) มุ่งเน้นการผลิต High End Publications ภายใต้กลไกทุนสนับสนุนการวิจัยเชิงลึก และพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลบริหารกลไกสนับสนุนงานวิจัยและพัฒนา (myResearch) พัฒนาและสนับสนุนเครื่องมือในการช่วยหาทุนวิจัยทั้งระดับชาติและนานาชาติ

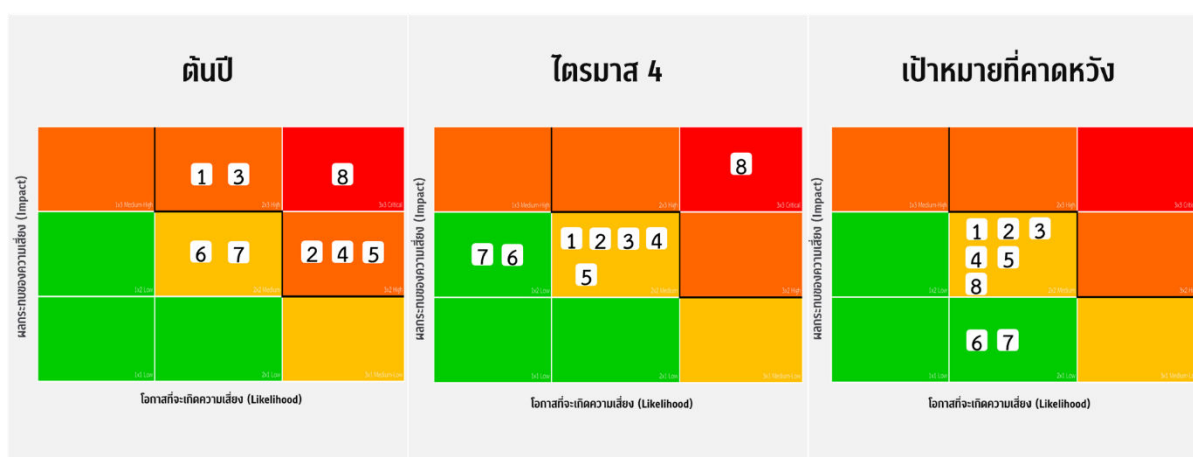
5-RP จุฬาฯ ถูกดึงเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของความขัดแย้ง (จนสร้างความแตกแยกในหมู่ประชาคมจุฬาฯ) *มาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation)* ได้แก่ เฝ้าระวังและใช้ Social Listening วิเคราะห์สภาพข่าวสารเชิงลบของมหาวิทยาลัย จัดตั้งทีม Crisis Management ด้านชื่อเสียงเพื่อดำเนินการตามกระบวนการ และศึกษากลไกสนับสนุนการจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ติดตามและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชนและกลุ่ม KOL เพื่อที่จะได้ติดต่อให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และควบคุมสถานการณ์ได้

6-FR แหล่งรายได้ใหม่ยังไม่พอชดเชยการลดลงของงบอุดหนุนจากรัฐ *มาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation)* ได้แก่ อยู่ระหว่างการจัดทำข้อบังคับการจัดหาผลประโยชน์จากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยฉบับใหม่ การขยายเพิ่มวงเงินลงทุนเบื้องต้น การลงทุนในลักษณะหุ้นทุน การส่งเสริมนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้สร้างรายได้ การเชื่อมโยงให้อาจารย์และนักวิจัย Spin-off ได้มีโอกาสในการระดมทุนพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมจากต่างประเทศ เช่น USA, Nordic โดย Chula Global Innovation Club

7-CO แหล่งรายได้ใหม่ยังไม่พอชดเชยการลดลงของงบอุดหนุนจากรัฐ *มาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation)* ได้แก่ ประกาศนโยบายการคัดเลือกและสัดส่วนของการจัดสรรเงินลงทุนและถ่ายทอดไปสู่บริษัทลูกในการดำเนินธุรกิจ จัดหลักสูตรพัฒนาระบบการบริษัทโฮลดิ้งของมหาวิทยาลัย (UHCDP) 3 รุ่นประชุมทำความเข้าใจด้านการกำกับดูแลกิจการ (CEO) ของบริษัทลูก และมีการตรวจสอบระบบงานของบริษัทลูกโดยผู้ตรวจสอบภายในของบริษัท

8-DS อันตรายจากการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย **มาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation)** ได้แก่ การยกระดับบริการส่งเสริมสุขภาพพะทางใจของนิสิตและบุคลากรผ่านกลไกหลักและกลไกร่วมจากส่วนงานต่างๆอย่าง ต่อเนื่องทั้งในระดับนิสิตและบุคลากร จัดโครงการดูแลต้นไม้ใหญ่ภายในเขตเมือง Chula Big Tree วิเคราะห์และ ป้องกันอันตรายจากต้นไม้ล้มในมหาวิทยาลัย จัดทำมาตรฐานความปลอดภัยและจัดฝึกอบรมเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพบุคลากรด้านการรักษาความปลอดภัยเพื่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

Risk Profile แสดงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง จุฬาฯ ไตรมาสที่ 4 ปี 2566 เปรียบเทียบกับต้นปีและเป้าหมายปลายปี



ภาพที่ 4 เปรียบเทียบระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2566

ประเด็นควรเฝ้าระวังเพื่อนำมาพิจารณาจัดทำกรอบบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2567 มี 3 ประเด็น ได้แก่ 1) สุขภาวะทางจิต 2) เทคโนโลยี เชิงรุก กล่าวคือ การรับเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อสนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัย อาจส่งผลให้เกิดปัญหาด้านจริยธรรมหรือการละเมิดข้อมูล และเชิงรับ กล่าวคือ การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ยังเป็นความเสี่ยงสำคัญที่โลกต้องเฝ้าระวัง และ 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถดำเนินการได้ตามมาตรการ DPR หรือแผนที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลกำหนด อย่างไรก็ตาม ในอนาคตการสร้างความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมองค์กรและความท้าทายในการแข่งขันของตลาดแรงงานจะยิ่งรุนแรง จึงควรพัฒนาแผนรองรับต่อไป

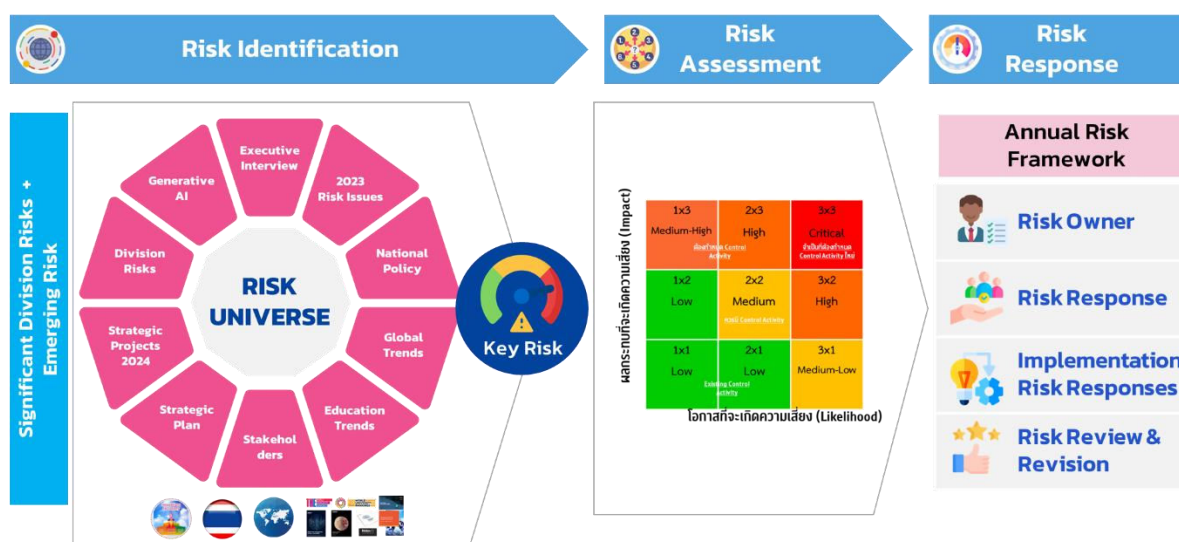
ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่ระดับเพิ่มขึ้นและคงเดิมจะถูกนำไปจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงปี 2567 ต่อไป เพื่อให้มั่นใจว่า การวางนโยบายต่างๆ เกิดการรับทราบจากผู้รับผิดชอบ และได้ประเมินถึงความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยอย่างรอบคอบรอบด้านเพียงพอ

4. กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ปีงบประมาณ 2567

มหาวิทยาลัย ได้ประสานงานการจัดทำกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรในปีงบประมาณ 2567 สำเร็จเสร็จสิ้น โดยจัดทำแนวทางและแผนปฏิบัติการลดระดับความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน ครั้งที่ 4/2566 เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2566 เสนอต่อคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 4/2566 และ ครั้งที่ 5/2566 เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2566 และ 21 พฤศจิกายน 2566 ตามลำดับ โดยมติที่ประชุมพิจารณาเห็นชอบ “กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ปีงบประมาณ 2567” และนำเข้าพิจารณาต่อสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 881 วันที่ 30 พฤศจิกายน 2566

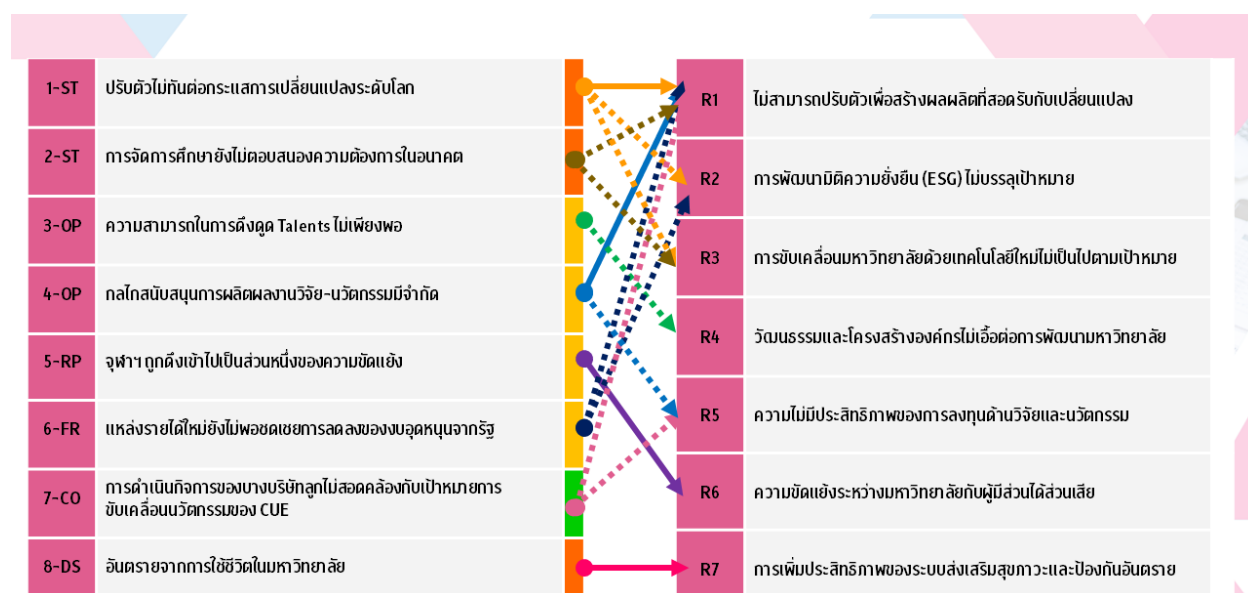
ในปีงบประมาณ 2567 กรอบการบริหารความเสี่ยงวิเคราะห์ตอบหลักการของกรอบมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management) ของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO-ERM 2017) โดยในปีนี้นับบูรณาการกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 ด้าน คือ Future Leaders Impactful Research and Innovation และ Sustainability พร้อมกับเชื่อมโยงกับประเภทความเสี่ยงทั้ง 6 ด้านที่มหาวิทยาลัยกำหนด ได้แก่ Strategic Risk Financial Risk Operation Risk Compliance Risk Reputation Risk และ Disaster Risk โดยจัดทำในรูปแบบของ “Risk Universe”

ขั้นตอนการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงสำคัญ



ภาพที่ 5 ขั้นตอนการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงและการจัดทำ Risk Universe

แล้วจึงวิเคราะห์และกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) ร่วมกับเจ้าภาพความเสี่ยง (Risk Owner) ทั้งนี้สามารถสรุปประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น อันมีผลกระทบต่อความต่อเนื่องของภารกิจหลักและการสร้างผลสัมฤทธิ์หลัก ความคลาดเคลื่อนของการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ สุ่มเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยจะถูกฟ้องร้อง ร้องเรียน และไม่เคยประสบมาก่อนเพื่อพัฒนามาตรการรองรับและสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ทันท่วงทีภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยแบ่งออกเป็น 7 ประเด็น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 6 ความเชื่อมโยงระหว่างรายการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 -2567

ประเด็นความเสี่ยง (Risk Issues)	มาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
R1 ไม่สามารถปรับตัวเพื่อสร้างผลผลิตที่สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลง	- พัฒนาระบบรับฟังเสียงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเพื่อสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างผลผลิตที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง - เปลี่ยนผ่านการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการกำหนดยุทธศาสตร์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อเชื่อมโยงสังคม พัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ตอบสนองความต้องการของภาคการผลิตและบริการ - สร้างพันธมิตรร่วมมือกับแพลตฟอร์มระดับนานาชาติเพื่อพัฒนาชุดการเรียนรู้บนแพลตฟอร์มระดับโลก อาทิ edX Coursera ให้องค์ความรู้ของมหาวิทยาลัยได้รับการเผยแพร่และยอมรับในระดับโลก - ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและนวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์และการร่วมลงทุนในธุรกิจฐานนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างผลผลิตเชิงบูรณาการการวิจัย การศึกษา และนวัตกรรม ผ่านกลไกบริษัทโฮลดิ้ง Chula Spin-off IP Management

ประเด็นความเสี่ยง (Risk Issues)	มาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
R2 การพัฒนามิติความยั่งยืน (ESG) ไม่บรรลุเป้าหมาย	- กำหนดมาตรการเพื่อขับเคลื่อนความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 3 ประเด็น (Sustainability Theme 2024) คือ Carbon Neutrality Health and Wellbeing People Development โดยการสร้างความตระหนักแก่ประชาคมและพัฒนาบุคลากรด้านความยั่งยืน การปรับกระบวนการสื่อสารและสร้างเครือข่ายงานด้านความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยโดยความร่วมมือของส่วนกลางและส่วนงาน โดยมีการแต่งตั้ง Sustainability Taskforce และ SDG Unit สนับสนุนการขับเคลื่อนงานด้านความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย - สร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความโปร่งใสและธรรมาภิบาลในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหาร อาจารย์ ไปจนถึงบุคลากร โดยเน้นพัฒนาวัฒนธรรมซื่อสัตย์สุจริต ปณิธานจิตสำนึกสาธารณะ ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย/การเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส และส่งเสริมความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เช่น 1) ส่งเสริมแนวทางด้านสังคมและวัฒนธรรม เร่งให้เกิดภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่ถูกพัฒนาให้เป็นสถาบันที่ปรับตัวและมีการพัฒนาอยู่เสมอ 2) ประเมินผลงานแบบเอาประเด็นจริยธรรมมหาวิทยาลัยเข้ามาร่วม สื่อสารและสร้างกรอบความคิดด้านจริยธรรมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของบุคลากรทุกระดับ 3) แสวงหาความร่วมมือ ด้านกฎหมาย หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านและปราบปรามการคอร์รัปชันอื่นๆ ทั้งในและนอกหน่วยงาน
R3 การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- สนับสนุนการนำเครื่องมือ (Tools) เทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมศักยภาพการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียน เช่น ChatGPT Grammarly เป็นต้น โดยมีการสำรวจความต้องการของคณาจารย์และมหาวิทยาลัยในต่างประเทศเกี่ยวกับระบบนิเวศนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ควรพัฒนา - ส่งเสริมทุนให้อาจารย์พัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนผ่านทุน Learning & Teaching Skill และ Learning Innovation Development เพื่อสร้างเสริมผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ดียิ่งขึ้นของรายวิชาและกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย และประเมินประสิทธิภาพของเครื่องมือเพื่อตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมให้ตอบสนองผู้เรียนมากยิ่งขึ้น - สำรวจผลกระทบของการเข้ามาของปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่มีผลต่อประสบการณ์การเรียนรู้และผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน - ส่งเสริมการสร้างความตระหนักของการใช้งาน AI ในมหาวิทยาลัย และออกมาตรการส่งเสริมการใช้ AI อย่างเหมาะสมและคำนึงถึงจริยธรรม

ประเด็นความเสี่ยง (Risk Issues)	มาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
	- เตรียมความพร้อมระบบงานและเพิ่มมาตรการความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและติดตั้งระบบป้องกันโจรกรรมทางไซเบอร์สำหรับอุปกรณ์ของมหาวิทยาลัย - มีมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ทั้งข้อมูลสำคัญตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยและข้อมูลส่วนบุคคล โดยจัดให้มีการดำเนินงานป้องกันข้อมูลและเฝ้าระวังการรั่วไหลของข้อมูล รวมถึงมีมาตรการจัดการเหตุละเมิดและการรั่วไหลของข้อมูลอย่างเป็นระบบ
R4 วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย	- กำหนดแผนและดำเนินกิจกรรมการส่งเสริม Engagement ทั้งทั้งมหาวิทยาลัย จัดทำแผนงานยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการสร้าง Internal Branding ตามค่านิยมของมหาวิทยาลัย การส่งเสริม Well Being การพัฒนาบุคลากรให้มีค่านิยมและคุณสมบัติตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน โดยใช้ผลการสำรวจความผูกพัน (Engagement) เป็นข้อมูลในการพัฒนา - จัดทำระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานสมรรถนะและแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของมหาวิทยาลัย พร้อมทบทวนและปรับปรุงนิยาม และชุดพฤติกรรมของสมรรถนะหลักและสมรรถนะด้านการบริหารจัดการให้เกิดความชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
R5 ความไม่มีประสิทธิภาพของการลงทุนด้านวิจัยและนวัตกรรม	- จัดให้มีการวิเคราะห์การประเมินผลตอบแทนทางสังคม (SROI) ในโครงการวิจัยของมหาวิทยาลัยที่ดำเนินการผ่านงบประมาณวิจัยและงบประมาณยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เริ่มต้นทุกโครงการในปีงบประมาณ 2567 - ปรับจุดเน้นการพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์ผ่าน Translational Research Platform เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการลงทุน โดยมุ่งเป้าสร้างงานวิจัยใน 4 Cluster คือ Food & Agriculture NetZero Sustainable Society และ Health & Well-Being ผ่านกลุ่ม 218 กลุ่มวิจัยจาก 35 ส่วนงานสร้างพันธมิตรหลักของมหาวิทยาลัย - ส่งเสริมการบ่มเพาะ/เร่งสร้างธุรกิจนวัตกรรมจากผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพสูง และขยายโอกาสให้สามารถระดมทุนในต่างประเทศได้ถึง 100 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และมีมูลค่าตลาดมากกว่า 1.6 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ พร้อมกับร่วมลงทุนในธุรกิจนวัตกรรมที่มีศักยภาพในการเติบโตแบบก้าวกระโดด (Scaleup) ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้การลงทุนในงานวิจัยและนวัตกรรมเกิดความคุ้มค่าและสร้างรายได้ให้แก่บริษัทและมหาวิทยาลัย

ประเด็นความเสี่ยง (Risk Issues)	มาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
	สร้าง Alignment ด้าน Governance และ Contribution ระหว่างมหาวิทยาลัยและบริษัท CU Enterprise จำกัด
R6 ความขัดแย้งระหว่างมหาวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- วางแผนและดำเนินงานบริหารจัดการความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Relationship Management) โดยการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์พฤติกรรมจากข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ กระบวนการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี และกระบวนการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม - ติดตามสถานการณ์ด้านข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยโดยใช้เครื่องมือติดตามและประเมินผลผ่าน Social Listening ที่มีความแม่นยำ เพื่อประเมินความเสี่ยงและเสียหายต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย (มาก-น้อยแค่ไหน) - กำหนดแนวทางและรูปแบบการสื่อสารของมหาวิทยาลัยหากเกิดกรณีความขัดแย้งหรือข่าวเชิงลบ เช่น การกำหนดสื่อ ผู้เป็นผู้ให้ข้อมูล และจัดลำดับการสื่อสารลดความเสี่ยงต่อการขัดแย้งหรือไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
R7 การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบส่งเสริมสุขภาพและป้องกันอันตราย	- พัฒนารูปแบบการทำงานของหน่วยส่งเสริมสุขภาพนิสิตฯ ในเชิงรุกและเพิ่มบริการให้นิสิตได้รับการอย่างเต็มที่ เช่น บริการฮอตไลน์ ในช่วงที่มีความต้องการสูง อย่างช่วงก่อนสอบหรือช่วงสอบขยายระยะเวลาการให้บริการในตอนกลางคืน เป็นต้น พร้อมขยายบริการเชิงรุกในเชิงวิชาการมากขึ้น เช่น สนับสนุนข้อมูลให้คณะ/ส่วนงานสามารถพัฒนาและออกแบบนวัตกรรมเพื่อช่วยสกรีนเบื้องต้น หรือ gap อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความเสี่ยงในประเด็นดังกล่าว เช่น คณะวิศวกรรมศาสตร์ มีนวัตกรรมการตรวจสอบอยู่ในระยะที่สี่ - กระจายความรับผิดชอบในการดูแลสุขภาพทางใจไปสู่เครือข่ายผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง Peer ต่างๆ เช่น อาจารย์ที่ปรึกษา เจ้าหน้าที่กิจการ นิสิตระดับคณะ/ส่วนงาน เพื่อนนิสิตด้วยกัน ชมรม และอบจ. - ศึกษารากของปัญหา (root causes) ทางสุขภาพของนิสิตและแนวทางพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพของระบบส่งเสริมสุขภาพในมหาวิทยาลัย - จัดบริการการปรึกษาเชิงจิตวิทยาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำหรับอาจารย์และบุคลากรฯ ภายใต้โครงการ CU Sustainable Well-Being: เสริมสร้างสุขภาวะอย่างยั่งยืนโดยมีนักจิตวิทยาที่มีความเชี่ยวชาญให้บริการปรึกษาเชิงจิตวิทยาแก่บุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - ส่งเสริมความตระหนักในการรายงานและแก้ไขสภาพแวดล้อมไม่ปลอดภัย ผ่านการประชุมเครือข่ายด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (เครือข่าย คปอ.) โดยการถอด

ประเด็นความเสี่ยง (Risk Issues)	มาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
	บทเรียน และ/หรือ แชรประสบการณ์อุบัติเหตุดังกล่าว ส่งเสริมและสร้างความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยให้กับบุคลากรใหม่ทั้งสายปฏิบัติการและสายวิชาการ กระตุ้นการติดตามการแก้ไขสภาพแวดล้อมไม่ปลอดภัย และจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์และกระตุ้นประชาคมจุฬาฯ ให้มีการรายงานสภาพแวดล้อมไม่ปลอดภัย ในสื่อโซเชียลต่างๆ

ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2567



ภาพที่ 7 ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2567

5. การดำเนินงานตามมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ด้วยความตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาลในการบริหาร มหาวิทยาลัยดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 โดยมีกระบวนการรายงานการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายในตามมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง	การดำเนินงานตามมาตรฐาน
1. จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัยว่า ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พร้อมจัดทำกรอบการบริหารความเสี่ยง นโยบายการบริหารความเสี่ยง และคู่มือเผยแพร่แก่ส่วนงานต่างๆ
2. ฝ่ายบริหารจัดการให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร	มีโครงการและกิจกรรมส่งเสริมความตระหนักและสร้างสภาพแวดล้อมในระดับองค์กรและบุคคล
3. มีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง	มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง สื่อสารกระบวนการบริหารความเสี่ยงผ่านช่องทางต่างๆ ตั้งแต่ผู้บริหาร บุคลากร นิสิต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ
4. การบริหารความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ	มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย และส่วนงานทุกระดับ
5. การบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยต้องประกอบด้วยกระบวนการความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และตอบสนองความเสี่ยง	มีขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ระบุ ประเมิน ตอบสนอง ควบคุม ติดตามผล รวมทั้งวางระบบสารสนเทศ สื่อสาร และรายงานผลอย่างเป็นระบบ ตามกรอบ COSO ERM 2017
6. ต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	มีการจัดตั้งแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับส่วนงาน (89 ส่วนงาน) ในต้นปีงบประมาณ และปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงตามสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ
7. ต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ	มีการติดตามประเมินผลและทบทวนบริหารความเสี่ยงในทุกไตรมาส โดยมีการรายงานผลต่อสำนักตรวจสอบในไตรมาสที่ 2 และไตรมาสที่ 4

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง	การดำเนินงานตามมาตรฐาน
8. ต้องมีการรายงานการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง	มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการกำกับที่เกี่ยวข้อง สภามหาวิทยาลัย กระทรวงการอุดมศึกษาฯ และกระทรวงการคลัง และเผยแพร่ต่อสาธารณะชนบนเว็บไซต์
9. นำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพสูงสุด	มีการนำมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากลมาใช้ ได้แก่ COSO ERM 2017, COSO Fraud Risk 2016, McKinsey & Company Risk Culture Framework 2018

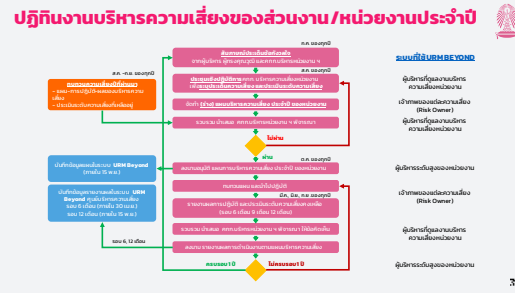
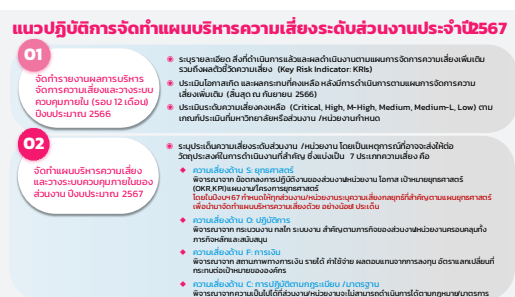


ภาพที่ 8 กระบวนการดำเนินงานตามมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6.การขับเคลื่อนกลไกบริหารความเสี่ยงเชิงนโยบายของคณะกรรมการกำกับ บริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566

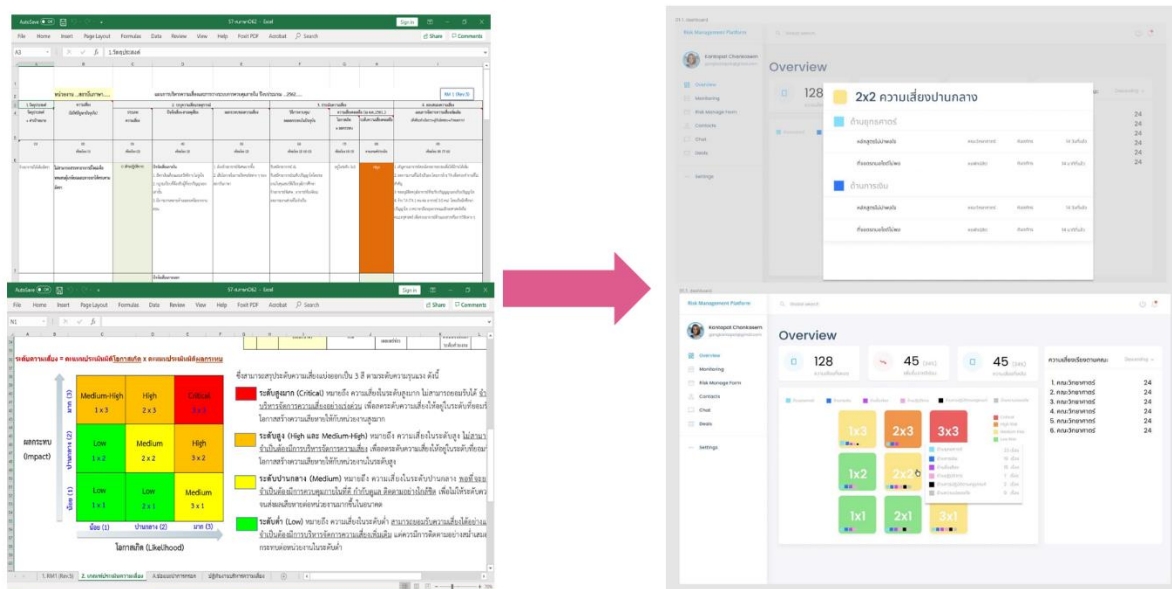
ในปีงบประมาณ 2566 คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงได้ขับเคลื่อนกลไกบริหารความเสี่ยงเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2566) ดังต่อไปนี้

ประเด็นเชิงนโยบาย	รายละเอียด
1. การให้ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย	พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามผลตรวจสอบระบบประเมินความเสี่ยงและการวางระบบควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2566 ร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบ  ผ่านความเห็นชอบที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายในครั้งที่ 12/2566 วันที่ 7 กรกฎาคม 2566
2. การให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและมาตรการจัดการความเสี่ยงต่อประเด็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	ร่วมหารือกับเจ้าภาพความเสี่ยง (Risk owner) และให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการบริหารความเสี่ยงสำหรับประเด็นที่ควรเฝ้าระวังเป็นพิเศษในปีงบประมาณ 2566 ได้แก่ การส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยและนวัตกรรมในเชิงพาณิชย์และการกำกับดูแลบริษัทโฮลดิ้งของมหาวิทยาลัย สุขภาวะของนิสิตและบุคลากรของมหาวิทยาลัย CUE การกำกับดูแลความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

ประเด็นเชิงนโยบาย	รายละเอียด
	 โครงการกำกับเงินโยกย้ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยต่างๆ Chulalongkorn University
3. แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานของมหาวิทยาลัย	อนุมัติหลักการและแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2567 และมอบหมายศูนย์บริหารความเสี่ยงทำหน้าที่สื่อสารและสนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานตามแนวทางที่อนุมัติไว้  ปฏิทินงานบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน/หน่วยงานประจำปี  แนวปฏิบัติการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานประจำปี 2567

7. การนำสารสนเทศและเทคโนโลยีมาใช้นับสนับสนุนงานบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน และการดำเนินภารกิจของศูนย์บริหารความเสี่ยงด้านการส่งเสริมและสนับสนุนระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ศูนย์บริหารความเสี่ยง จึงได้พัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน (URM Beyond) ขึ้น โดยเริ่มดำเนินงานภายใต้ โครงการพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2563 เป็นต้นมา เพื่อสนับสนุนในการดำเนินงานของส่วนงานและศูนย์บริหารความเสี่ยง ในการจัดทำแผนการประเมินความเสี่ยง การติดตามการดำเนินงานตามแผน และดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) การรวบรวมคัดกรอง วิเคราะห์ ประมวลผล และจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการจัดการองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ตลอดจนการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับส่วนงาน และระดับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม



ภาพที่ 9 การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบ Digital โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านระบบ “URM Beyond”

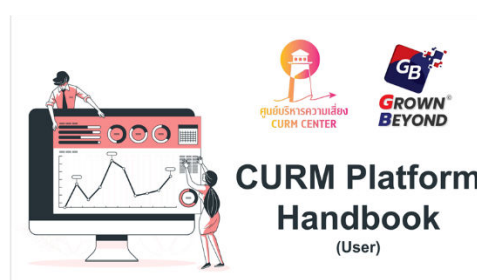
โดยวัตถุประสงค์ของระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน ประกอบด้วย

1. พัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของส่วนงานและการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาพรวมของศูนย์บริหารความเสี่ยงมากยิ่งขึ้นในรูปแบบ Dashboard

2. สร้างกระบวนการระบุ ประเมิน ติดตามและประเมินผล และการยืนยันการส่งข้อมูลจากส่วนงาน หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความทันสมัย สวยงามและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้งานกลุ่มต่าง ๆ

3. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Shared Data) ด้านการบริหารความเสี่ยงระหว่างส่วนงาน/หน่วยงาน ภายในมหาวิทยาลัย นำผลงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของส่วนงานที่สามารถรับมือกับความเสี่ยงได้ดีมาเป็น แบบอย่าง เพื่อศึกษาและประกอบการตัดสินใจพัฒนาแผนการบริหารจัดการกับความเสี่ยงในหน่วยงานตน

ระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน (URM Beyond)



มีระบบสนับสนุนการใช้งาน จัดทำคู่มือและสื่อประกอบการใช้งานระบบแก่ผู้ใช้งานในมหาวิทยาลัย

ภาพที่ 10 ช่องทางและคู่มือการใช้งานระบบ “URM Beyond”

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ระบบสามารถสร้างผลลัพธ์ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีระบบสนับสนุน การบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน และ บริหารจัดการความเสี่ยงในภาพรวมของศูนย์บริหารความเสี่ยง รวมถึงมีข้อมูลสารสนเทศความเสี่ยงของส่วนงาน และรายงานสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารทั้งในระดับส่วนงานและมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับทิศทางที่ มหาวิทยาลัยต้องการมุ่งนำนวัตกรรมมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

ทั้งนี้นอกจากระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานข้างต้นแล้ว จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยัง นำสารสนเทศและเทคโนโลยีอื่นจากหน่วยงานภายในมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการสำหรับการบริหารความเสี่ยง เช่น ระบบ Chula Dashboard ซึ่งเป็นระบบสำหรับการบริหาร วางแผนตัดสินใจ ติดตามงาน และนำเสนอ ข้อมูลสรุปผลการดำเนินงานและสถิติต่างๆของมหาวิทยาลัย คณะ และหน่วยงาน ทำให้ผู้บริหารและปฏิบัติงานที่ เกี่ยวข้องในคณะ สถาบัน หน่วยงานต่างๆ ได้รับทราบข้อมูลได้โดยง่ายและรวดเร็ว อีกทั้งยังช่วยสื่อสารให้ ประชาคมจุฬาฯ ระบบ Chula TUN-T ซึ่งเป็นระบบสำหรับใช้รายงาน แก้ไข ติดตามปัญหาต่างๆภายใน มหาวิทยาลัย ระบบบริหารจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และระบบ Social Listening เพื่อติดตามสถานการณ์ด้านสื่อสังคมออนไลน์และข่าวสารเชิงลบของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

8. กระบวนการสร้างเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture)

ในปีงบประมาณ 2566 มีการดำเนินโครงการสร้างเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงภายในมหาวิทยาลัย (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2566) ดังต่อไปนี้

8.1 โครงการคลินิกให้คำปรึกษาการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน (RM Clinic)

โครงการคลินิกให้คำปรึกษาการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน (RM Clinic) ซึ่งเป็นโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการวางแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน/หน่วยงาน ระยะเวลาประมาณ 3 – 6 ชั่วโมง ทั้งนี้ในปีงบประมาณ 2566 มีส่วนงานที่เข้าร่วมให้คำปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน ได้แก่ บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี ศูนย์บริการสุขภาพจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ของโครงการ คือ โปรแกรมอบรมความรู้ ความเข้าใจ เตรียมพร้อมทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงานที่จะทำให้ท่านบริหารจัดการความเสี่ยงด้วยความมั่นใจ และเกิดประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด



ภาพที่ 11 ประมวลภาพโครงการคลินิกให้คำปรึกษาการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน (RM Clinic)

8.2 โครงการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Competency Development)

Project/Activity	ผลการดำเนินการ
	ผู้เข้าร่วม (คน)
1. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผู้ประสานการขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 1 ประจำปีงบประมาณ 2566 (Risk Champion Meetup 1 st , 2023)	159
2. โครงการสัมมนา Chula Integrity Vibes “สร้างเสริมระบบนิเวศเชิงคุณธรรมของคณะแพทยศาสตร์ จากก้าวแรกสู่ต้นแบบโรงเรียนแพทย์คุณธรรม”	260
3. โครงการสัมมนา Chula Integrity Vibes หัวข้อที่ 2 “การบริหารความเสี่ยงทุจริตระดับองค์กร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2566”	250
4. โครงการสัมมนา Chula Integrity Vibes “ITA Clinic: พร้อมลดเสี่ยงเสี่ยงการทุจริตผ่านนโยบาย No Gift Policy”	240
5. กิจกรรมคลินิกให้คำปรึกษาและอบรมการใช้งานระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566 (URM Beyond Clinic, 1 st 2023)	155
6. โครงการสัมมนา Chula Integrity Vibes “ITA Clinic: ชวนคิด-พินิจเรื่องคุณธรรม-จริยธรรมในสังคมและระบบการศึกษา”	200
7. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผู้ประสานการขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 2 ประจำปีงบประมาณ 2566 (Risk Champion Meetup 2 nd , 2023)	60
8. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ครั้งที่ 1 (1 st Creating Risk Management Plan for University Success)	124
9. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2 (2 nd Creating Risk Management Plan for University Success) กลุ่มที่ 1	22
10. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2 (2 nd Creating Risk Management Plan for University Success) กลุ่มที่ 2	20
11. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2 (2 nd Creating Risk Management Plan for University Success) กลุ่มที่ 3	19
12. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2 (2 nd Creating Risk Management Plan for University Success) กลุ่มที่ 4	20
13. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผู้ประสานการขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 2 ประจำปีงบประมาณ 2566 (Risk Champion Meetup 2 nd , 2023)	100



ภาพที่ 12 ประมวลภาพโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์โครงการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารความเสี่ยง

8.3 โครงการสำรวจข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง (University Risk Management Study)

โครงการ	ผลการดำเนินการ	
	ผู้เข้าร่วม (คน)	วัตถุประสงค์การสำรวจ
1. ผลการสำรวจประสบการณ์และความคาดหวังเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2566	50	ปรับปรุงคุณภาพงานของหน่วยงาน
2. ผลสำรวจการนำ ChatGPT (Generative AI) มาใช้สำหรับการทำงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	168	สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง
3. ผลการศึกษากลไกสนับสนุนการจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียง	13	สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง
4. ผลการสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย “The Lighthouse Interview: CU Executive Interview 2023”	15	ข้อมูลจัดทำกรอบการบริหารความเสี่ยง

8.4 สารสนเทศด้านบริหารความเสี่ยงที่มีการสื่อสารเพื่อชั้นนำประชาคม/สาธารณชน

รายการสารสนเทศ	ประเภท
1. อุดมศึกษาในโลกที่เปลี่ยนแปลงและท้าทาย	บทความ
2. ESG คืออะไร และทำไมต้องให้ความสำคัญต่อ ESG	บทความ
3. มุมมองระดับโลกต่อความคาดหวังเรื่องการจัดการด้านสภาพอากาศและธรรมชาติ : จากการประชุม World Economic Forum 2023	บทความ
4. ผลกระทบของปัญญาประดิษฐ์ในชีวิตประจำวันของมนุษยชาติ	บทความ
5. สร้างเสริมระบบนิเวศเชิงคุณธรรมของคณะแพทยศาสตร์ จากก้าวแรกสู่ต้นแบบโรงเรียนแพทย์คุณธรรม	สรุปจากการสัมมนา
6. การบริหารความเสี่ยงทุจริตระดับองค์กร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2566	สรุปจากการสัมมนา
7. ผลการสำรวจประสบการณ์และความคาดหวังเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2566	บทความ
8. ITA Clinic: พร้อมลดเสี่ยงเสี่ยงการทุจริตผ่านนโยบาย No Gift Policy	สรุปจากการสัมมนา
9. คลินิกให้คำปรึกษาและอบรมการใช้งานระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566	สรุปจากการสัมมนา
10. แนวทางการป้องกันคอร์รัปชันในมหาวิทยาลัยผ่านการสร้างวัฒนธรรม No Gift Policy	บทความ
11. การจัดทำแนวปฏิบัติ Dos & Don'ts เพื่อลดความสับสนเกี่ยวกับพฤติกรรมสีเทาและเป็นแนวทางในการประพฤติตนทางจริยธรรมแก่บุคลากร	บทความ
12. โครงการสัมมนา Chula Integrity Vibes “ITA Clinic: “ชวนคิด-พินิจเรื่องคุณธรรม-จริยธรรมในสังคมและระบบการศึกษา”	สรุปจากการสัมมนา
13. ผลสำรวจการนำ ChatGPT (Generative AI) มาใช้สำหรับการทำงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	บทความ
14. Digital Footprint รอยเท้าดิจิทัล	บทความ
15. ERM Story Sharing “Managing Risk with AI: การใช้ ChatGPT สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ”	สรุปจากการสัมมนา
16. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รอบ 6 เดือน ปีงบประมาณ 2566	บทความ
17. 9 แนวทางการปฏิบัติผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร และนิสิต ตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	บทความ
18. อบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	เอกสาร
19. แนวปฏิบัติสำหรับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567	เอกสาร
20. แนวคิดการจัดทำกรอบบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2567	สรุปจากการสัมมนา

8.5 กิจกรรมศึกษาดูงานและเรียนรู้ระบบบริหารความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Chula RM Visit)

กิจกรรม	
1. มหาวิทยาลัยนเรศวร	วันที่ 25 ตุลาคม 2565
2. การยาสูบแห่งประเทศไทย	วันที่ 31 มีนาคม 2566
3. สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน	วันที่ 18 พฤษภาคม 2566
4. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	วันที่ 2 พฤศจิกายน 2566



ภาพที่ 9 ประมวลภาพกิจกรรมศึกษาดูงานและเรียนรู้ระบบบริหารความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

	รายนามคณะกรรมการ	ตำแหน่ง
1	นายเทวินทร์ วงศ์วานิช (กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ)	ประธานกรรมการ
2	ดร.ศุภมิตร เตชะมนตรีกุล (กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ)	กรรมการ
3	อธิการบดี	กรรมการ
4	ประธานสภาคณาจารย์ (ผู้แทน ศาสตราจารย์ เกสัชกรหญิง ร้อยตำรวจเอกหญิง ดร.สุชาดา สุขหรั่ง)	กรรมการ
5	กรรมการสภามหาวิทยาลัย หัวหน้าส่วนงาน ศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ เตชวรสินสกุล	กรรมการ
6	กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณาจารย์ประจำ รองศาสตราจารย์ ดร.ชโยดม สรรพศรี	กรรมการ
7	รองอธิการบดี (ศาสตราจารย์ นายแพทย์ ดร.นรินทร์ หิรัญสุทธิกุล)	กรรมการและเลขานุการ
8	ผู้ช่วยอธิการบดี (นายโกไคย ศรีรัตนภาส)	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
9	ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรประภา นาควัชร)	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
10	ผู้อำนวยการศูนย์บริหารความเสี่ยง	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

รายนามคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามคณะกรรมการ		ตำแหน่ง
1	รองอธิการบดี (ด้านการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ แผน การงบประมาณ และสุขภาพ)	ประธานกรรมการ
2	รองอธิการบดี (ด้านวิชาการและการเชื่อมโยงกับสังคม)	กรรมการ
3	รองอธิการบดี (ด้านการพัฒนานิสิต)	กรรมการ
4	รองอธิการบดี (ด้านการวิจัย)	กรรมการ
5	รองอธิการบดี (ด้านการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ นวัตกรรม และพันธกิจสากล)	กรรมการ
6	รองอธิการบดี (ด้านบริหารทั่วไปและศิลปวัฒนธรรม)	กรรมการ
7	รองอธิการบดี (ด้านการเงินและการบัญชี)	กรรมการ
8	รองอธิการบดี (ด้านการจัดการทรัพย์สินและกายภาพ)	กรรมการ
9	รองอธิการบดี (ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร)	กรรมการ
10	ผู้ช่วยอธิการบดี (งานด้านยุทธศาสตร์ การประกันคุณภาพองค์กร และการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก)	กรรมการ
11	ผู้ช่วยอธิการบดี (งานด้านพันธกิจสากล)	กรรมการ
12	ผู้ช่วยอธิการบดี (งานด้านกฎหมายและการพัสดุ)	กรรมการ
13	ผู้ช่วยอธิการบดี (นายโกไคย ศรีรัตนภาส)	กรรมการ
14	ผู้อำนวยการสำนักบริหารการเงิน การบัญชี และพัสดุ	กรรมการ
15	ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน	กรรมการ
16	ผู้อำนวยการศูนย์บริหารความเสี่ยง	กรรมการและเลขานุการ
17	ผู้แทนศูนย์บริหารความเสี่ยง	ผู้ช่วยเลขานุการ

ผู้บริหารที่กำกับและบุคลากรที่ปฏิบัติงานศูนย์บริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารที่กำกับศูนย์บริหารความเสี่ยง

1	ศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต เอื้ออาภรณ์	อธิการบดี
		รองอธิการบดี
2	ศาสตราจารย์ นายแพทย์ ดร.นรินทร์ หิรัญสุทธิกุล	ด้านการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ แผน การงบประมาณ และสุขภาพ
3	นายโกโคย ศรีรัตนภาส	ผู้ช่วยอธิการบดี ด้านกิจการพิเศษ

บุคลากรที่ปฏิบัติงานศูนย์บริหารความเสี่ยง

1	ดร.อวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง	ผู้อำนวยการศูนย์บริหารความเสี่ยง
2	นางสาวร่มหทัย โชติภักโสภณ	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ (ความเสี่ยง)
3	นางสาวเต็มศิริ บัวหลวง	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ (ความเสี่ยง)



ศูนย์บริหารความเสี่ยง
UNIVERSITY RISK MANAGEMENT CENTER
Chulalongkorn University