



แผนบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์



ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙



คำนำ

การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้เริ่มดำเนินการโดยการจัดโครงการเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ และได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติเป็นภารกิจประจำวันของการปฏิบัติงาน

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของทุกส่วนงาน มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ รอบคอบ กระชับ ชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ครอบคลุมการบริหารงาน มีการระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยงระดับหน่วยงานให้สอดคล้องประเด็นหลักของแต่ละยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๗๐) โดยเป็นการระบุความเสี่ยงแบบล่างขึ้นบน (Bottom - up Risk Identification) นำสู่การพิจารณาจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงต่อราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และเสนอคณะกรรมการบริหารราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พิจารณาให้ความเห็นชอบและจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงต่อราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (Top - down Risk Identification) เพื่อให้ประเด็นความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีความครบถ้วนสมบูรณ์ ก่อนเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ซึ่งเป็นกระบวนการระบุความเสี่ยงแบบผสม Top - down and Bottom - up Risk Identification มีการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง การกำกับติดตาม การรายงานผลและเสนอแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ไปสู่การปฏิบัติในระดับส่วนงาน

การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนและทุกหน่วยงานภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ผลสำเร็จจากการดำเนินการร่วมกันจะทำให้มั่นใจได้ว่า การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม สามารถลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสในการบรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ในทุก ๆ ด้านต่อไป

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและ
การควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

สารบัญ

หน้า

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๒
๑.๓ ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๒
๑.๔ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๒
๑.๕ โครงสร้างองค์กร (ฉบับวันที่ ๓ มกราคม ๒๕๖๘)	๓
๑.๖ แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๔
๑.๗ ผังคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๗
๑.๘ ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัย จุฬาภรณ์	๘

บทที่ ๒ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

๒.๑ หลักการและเหตุผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๑
๒.๒ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๒
๒.๓ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๓
๒.๔ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๓
๒.๕ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๔
๒.๖ องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามมาตรฐาน COSO	๑๕
๒.๗ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๒๒
๒.๘ หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๒๒

บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

๓.๑ ความหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๒๔
๓.๒ ประเภทของความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๒๔
๓.๓ การระบุปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์เสี่ยง	๒๕
๓.๔ การประเมินความเสี่ยงและการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง	๒๖
๓.๕ นโยบายการยอมรับความเสี่ยงขององค์กร	๓๑
๓.๖ แนวทางจัดการความเสี่ยง	๓๑
๓.๗ เกณฑ์การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย	๓๒
๓.๘ การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของส่วนงาน	๓๓
๓.๙ การติดตามและประเมินผล	๓๔

บทที่ ๔ บทวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

๔.๑ สรุปผลการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘	๓๕
๔.๒ สรุปบทวิเคราะห์ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙	๓๘
๔.๓ ข้อเสนอแนะ	๕๗

ภาคผนวก	หน้า
๑. รายงานผล การจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘	๕๙
๒. แผน (มาตรการ) จัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ (ระดับองค์กร) ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๑๒๒
๓. แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ระดับส่วนงาน ของสำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	
๔. แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ระดับส่วนงาน ของวิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์	
๕. แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ระดับส่วนงาน ของคณะเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพ	
๖. แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ระดับส่วนงาน ของคณะแพทยศาสตร์ศรีสวางควัฒน	
๗. แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ระดับส่วนงาน ของคณะวิทยาศาสตร์	
๘. แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ระดับส่วนงาน ของคณะพยาบาลศาสตร์อัครราชกุมารี	
๙. แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ระดับส่วนงาน ของโรงพยาบาลจุฬาภรณ์	

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (Chulabhorn Royal Academy) เป็นสถาบันการวิจัยและวิชาการชั้นสูง จัดการศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การแพทย์ และการสาธารณสุข มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐที่ ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอเจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี ทรงมีพระประสงค์ให้ก่อตั้งขึ้น เพื่อสานต่อพระปณิธานและเพื่อเฉลิมพระเกียรติ ๙๐ ปี พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร

เมื่อวันที่ ๑๘ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๙ ได้มีประกาศ พระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๙ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๐ บัญญัติให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประกอบด้วย สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์ วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์ และสำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ต่อมาเมื่อวันที่ ๑๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ ได้มีประกาศ พระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๖๑ บัญญัติให้แยกสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์ ออกจากราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับสถาบันวิจัยของมูลนิธิจุฬาภรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมีความเป็นอิสระทั้งทางวิชาการและทางการบริหารงาน และในปัจจุบันได้มีประกาศราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เรื่อง การจัดตั้งส่วนงานและกำหนดหน้าที่ส่วนงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พ.ศ. ๒๕๖๘ และเรื่อง การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของวิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์ โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ ๒ มกราคม ๒๕๖๘ มีผลบังคับใช้ในวันที่ ๓ มกราคม ๒๕๖๘ เป็นผลให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีส่วนงานรวมทั้งสิ้น ๗ ส่วนงาน โดยในแต่ละส่วนงาน มีหน้าที่ ดังนี้

- ๑) **สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์** มีหน้าที่บริหารจัดการกิจการทั่วไป จัดทำนโยบายและแผนประสานงานกับส่วนงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการสนับสนุนกิจการของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และดำเนินการตามที่เลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ หรือที่สภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มอบหมาย
- ๒) **วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์** มีหน้าที่ดำเนินการด้านวิชาการ วิจัยและนวัตกรรม รวมทั้งสนับสนุนด้านการศึกษา วิชาการ วิจัยและนวัตกรรมให้กับส่วนงานต่าง ๆ ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับด้านการศึกษา วิชาการ วิจัยและนวัตกรรมตามที่สภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มอบหมาย
- ๓) **โรงพยาบาลจุฬาภรณ์** มีหน้าที่ให้บริการทางการแพทย์และสาธารณสุข รวมถึงให้บริการวิชาการ ทำการวิจัย ฝึกอบรม ตลอดจนสนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัยร่วมกับส่วนงานหรือหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
- ๔) **คณะเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพ** มีหน้าที่จัดการศึกษาในระดับต่าง ๆ เพื่อผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพ รวมถึงให้บริการวิชาการ ทำการวิจัยและสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพ รวมทั้ง ดำเนินการด้านเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพตามที่สภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มอบหมาย
- ๕) **คณะพยาบาลศาสตร์อัครราชกุมารี** มีหน้าที่จัดการศึกษาในระดับต่าง ๆ เพื่อผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรด้านพยาบาลศาสตร์และด้านสุขภาพ รวมถึงให้บริการวิชาการ ทำการวิจัยและสร้างนวัตกรรมด้านพยาบาลศาสตร์และด้านสุขภาพ รวมทั้งดำเนินการด้านพยาบาลศาสตร์และด้านสุขภาพ ตามที่สภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มอบหมาย

- ๖) **คณะแพทยศาสตร์ศรีสวางควัฒน** มีหน้าที่จัดการศึกษาในระดับต่าง ๆ เพื่อผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรด้านแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข รวมถึงให้บริการวิชาการ ทำการวิจัยและสร้างนวัตกรรมด้านแพทยศาสตร์และการสาธารณสุข รวมทั้งดำเนินการด้านแพทยศาสตร์และการสาธารณสุขตามที่สภाराชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มอบหมาย
- ๗) **คณะวิทยาศาสตร์** มีหน้าที่จัดการศึกษาในระดับต่าง ๆ เพื่อผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยและสร้างนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมถึงให้บริการวิชาการ และทำการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งดำเนินการด้านการวิจัยและสร้างนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีตามที่สภाराชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มอบหมาย

๑.๒ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์

- ๑) เป็นสถาบันการวิจัยและวิชาการชั้นสูง
- ๒) จัดการศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม การแพทย์และการสาธารณสุข ผลิตบุคลากรในระดับสูง
- ๓) ส่งเสริมการวิจัย สร้าง ประมวล ประยุกต์ เผยแพร่ และพัฒนางานวิจัย
- ๔) สร้างองค์ความรู้ เป็นศูนย์ความเป็นเลิศทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมการแพทย์และการสาธารณสุข
- ๕) ให้บริการทางการแพทย์และการสาธารณสุขแก่ประชาชน ให้ความช่วยเหลือผู้ยากไร้และผู้ประสบภัยพิบัติ
- ๖) ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

๑.๓ ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ ของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์

ปรัชญา "เป็นเลิศเพื่อทุกชีวิต" (Be Excellent for Lives)

ปณิธาน เป็นศูนย์กลางการศึกษาและวิจัยสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการและวิชาชีพเพื่อบริการมวลมนุษยชาติอย่างยั่งยืน

วิสัยทัศน์ สร้างสภาวะที่ดีและเท่าเทียมเพื่อทุกชีวิต ด้วยวิทยาการชั้นสูง นวัตกรรมและความเป็นเลิศ

๑.๔ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์

▪ พันธกิจ

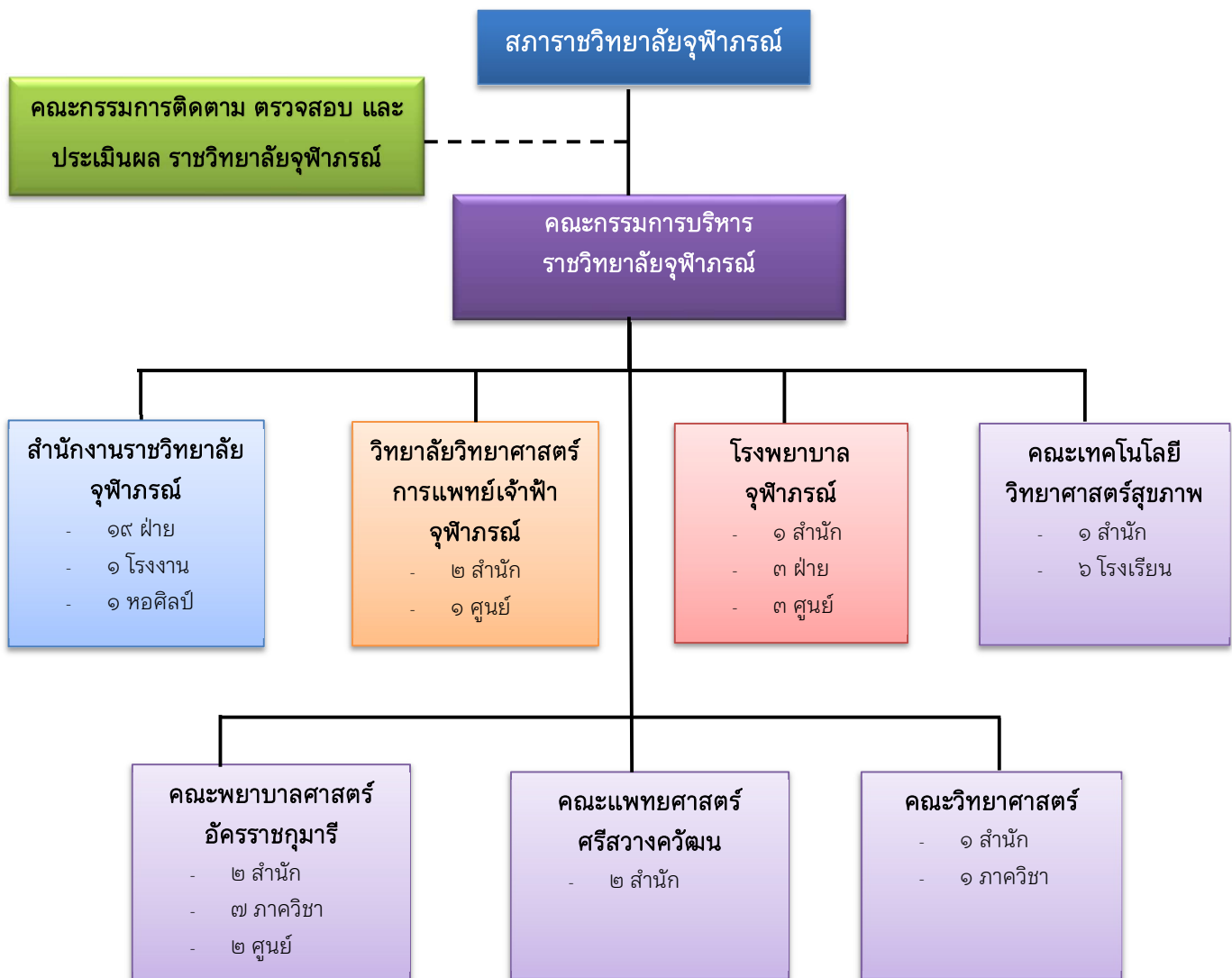
- ๑) จัดการศึกษาเพื่อสร้างบัณฑิตที่เป็นผู้นำและนักวิจัยทางวิชาชีพด้านสุขภาพ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การแพทย์ การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- ๒) วิจัย สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านสุขภาพ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการแพทย์ การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สามารถชั้นนำและขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและสังคม
- ๓) ให้บริการวิชาการและวิชาชีพด้านสุขภาพที่เป็นเลิศ และเป็นธรรมแก่สังคมด้วยความเสมอภาคและไม่เหลื่อมล้ำ
- ๔) บริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาต่อเนื่องยั่งยืน ให้เป็นสถาบันที่เป็นเลิศในระดับสากล
- ๕) สืบสานและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศาสนา ศิลธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ๖) สืบสานพระปณิธานในการช่วยเหลือประชาชนด้วยความเพียรและจิตเมตตา

▪ ยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

การปรับครั้งแผนยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ ๒ ระยะเวลา ๖ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๗๐) ประกอบด้วย ๕ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การจัดการศึกษาเพื่อผลิตกำลังคนที่ตอบสนองความต้องการของประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การสร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัยและนวัตกรรมเชิงสุขภาพเพื่อความยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การสร้างบริการสุขภาพที่เป็นเลิศ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อความยั่งยืน

๑.๕ โครงสร้างองค์กร (ณ วันที่ ๓ มกราคม ๒๕๖๘)



๑.๖ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

❖ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

ในการประชุมสภาราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ครั้งที่ ๒/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๘ มีมติให้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ตามคำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ที่ ๖๓๒/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- | | | |
|----|---|------------------|
| ๑. | กรรมการสภาราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ
(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์สรนิต ศิลธรรม) | ประธานกรรมการ |
| ๒. | ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(นางพรรณิ วรภูมิจงสถิต) | รองประธานกรรมการ |
| ๓. | กรรมการสภาราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ
(รองศาสตราจารย์ สุธรรม อยู่ในธรรม) | กรรมการ |
| ๔. | รองเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
ที่กำกับดูแลฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน | กรรมการ |
| ๕. | ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ดร.จุฬารัตน์ ตันประเสริฐ) | กรรมการ |
| ๖. | ผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประถมพงค์) | กรรมการ |
| ๗. | หัวหน้าฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน | เลขานุการ |
| ๘. | หัวหน้างานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๙. | เจ้าหน้าที่ งานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
(นางสาวเบญจรัตน์ เกิดสืบมา) | ผู้ช่วยเลขานุการ |

อำนาจหน้าที่

๑. กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กำกับให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตลอดจนมาตรการจัดการความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
๒. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ทุกปีงบประมาณ เพื่อเสนอเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์พร้อมทั้งประกาศใช้และรายงานสภาราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ทราบ
๓. ประเมินผลการควบคุมภายในและจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ส่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกปีงบประมาณ
๔. กำกับให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
๕. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงาน เพื่อดำเนินการจัดทำแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ก่อนเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบได้ตามความเหมาะสม
๖. ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามที่สภาราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มอบหมาย

❖ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ครั้งที่ ๑/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๒๓ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๘ มีมติให้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ตามคำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ที่ ๗๔๔/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๘ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑.	ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก (นางพรรณิ วรภูมิจงสถิต)	ที่ปรึกษา
๒.	รักษาการรองเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ที่กำกับดูแลฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ประธานอนุกรรมการ
๓.	ประธานคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ หรือ ผู้แทน	อนุกรรมการ
๔.	ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์ หรือ ผู้แทน	อนุกรรมการ
๕.	ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ (Risk Management Committee : RMC) หรือ ผู้แทน	อนุกรรมการ
๖.	คณบดีคณะแพทยศาสตร์ศรีสวางควัฒน หรือ ผู้แทน	อนุกรรมการ
๗.	คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์อัครราชกุมารี หรือ ผู้แทน	อนุกรรมการ
๘.	คณบดีคณะเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพ หรือ ผู้แทน	อนุกรรมการ
๙.	คณบดีคณะวิทยาศาสตร์ หรือ ผู้แทน	อนุกรรมการ
๑๐.	หัวหน้าฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	อนุกรรมการและเลขานุการ
๑๑.	หัวหน้างานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๒.	เจ้าหน้าที่ งานบริหารความเสี่ยง (นางสาวเบญจรัตน์ เกิดลีปมา)	ผู้ช่วยเลขานุการ

อำนาจหน้าที่

๑. กำกับให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของทุกส่วนงานภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ทุกปีงบประมาณ ตลอดจนมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารงานตามภารกิจรวมถึงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์บรรลุผลตามที่กำหนด

๒. จัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ทุกปีงบประมาณ แล้วเสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พิจารณาให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะได้ตามความเหมาะสม

๓. กำกับให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ทราบ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๔. แต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อดำเนินงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับส่วนงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้ตามความเหมาะสม

๕. ให้การสนับสนุนตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มอบหมาย

๖. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ในส่วนของการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้มีมติเห็นชอบให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เพื่อดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้งติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล ซึ่งปัจจุบันส่วนงานต่าง ๆ ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับส่วนงานแล้ว โดยมีคณะกรรมการ/คณะทำงานที่เกี่ยวข้องดังนี้ (ข้อมูล ณ วันที่ ๑๓ สิงหาคม ๒๕๖๘)

๑. สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
 - คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (คำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ที่ ๑๐๓๐/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๖ พฤษภาคม ๒๕๖๔)
๒. วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์
 - คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์ (คำสั่งวิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์ฯ ที่ ๐๑/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๘ กันยายน ๒๕๖๘)
๓. โรงพยาบาลจุฬาภรณ์
 - คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ของโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ (คำสั่งโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ ที่ ๖๑/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๖๘)
๔. คณะเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพ
 - คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ความต่อเนื่องของภารกิจและการควบคุมภายใน คณะเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพ (คำสั่งคณะเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพ ที่ ๓/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘)
๕. คณะพยาบาลศาสตร์อัครราชกุมารี
 - คณะกรรมการดำเนินงานยุทธศาสตร์ งบประมาณ บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะพยาบาลศาสตร์อัครราชกุมารี (คำสั่งคณะพยาบาลศาสตร์อัครราชกุมารี ที่ ๘/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘)
๖. คณะแพทยศาสตร์ศรีสวางควัฒน
 - คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (คำสั่งคณะแพทยศาสตร์ศรีสวางควัฒน ที่ ๙๘/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๖๘)
๗. คณะวิทยาศาสตร์
 - คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในคณะวิทยาศาสตร์ (คำสั่งคณะวิทยาศาสตร์ ที่ ๘/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๘)

๑.๗ ผังคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับส่วนงาน

(Bottom - up Risk Identification)

๑. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
๒. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์
๓. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ของโรงพยาบาลจุฬาภรณ์
๔. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ความต่อเนื่องของภารกิจและการควบคุมภายใน คณะเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพ
๕. คณะกรรมการดำเนินงานยุทธศาสตร์ งบประมาณ บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะพยาบาลศาสตร์อัครราชกุมารี
๖. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะแพทยศาสตร์ศรีสวางควัฒน
๗. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะวิทยาศาสตร์

(กำกับให้ทุกหน่วยงานภายใต้สังกัด จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ และรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงฯ ของหน่วยงาน
กำกับให้ทุกหน่วยงานระดับฝ่ายภายใต้สังกัด รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปค.๔) ของหน่วยงาน
จัดทำแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงฯ ระดับส่วนงาน ทุกปีงบประมาณ)

คณะกรรมการบริหาร ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

(Top - down Risk Identification)

(ให้ข้อมูล/แหล่งที่มาของความเสี่ยง กำหนดประเด็นความเสี่ยงสำคัญๆ ที่ต้องเร่งดำเนินการในปีงบประมาณนั้นๆ)

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

(กำกับให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ และรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงฯ ของทุกส่วนงาน
และจัดทำแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงฯ ของรจก. ทุกปีงบประมาณ)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

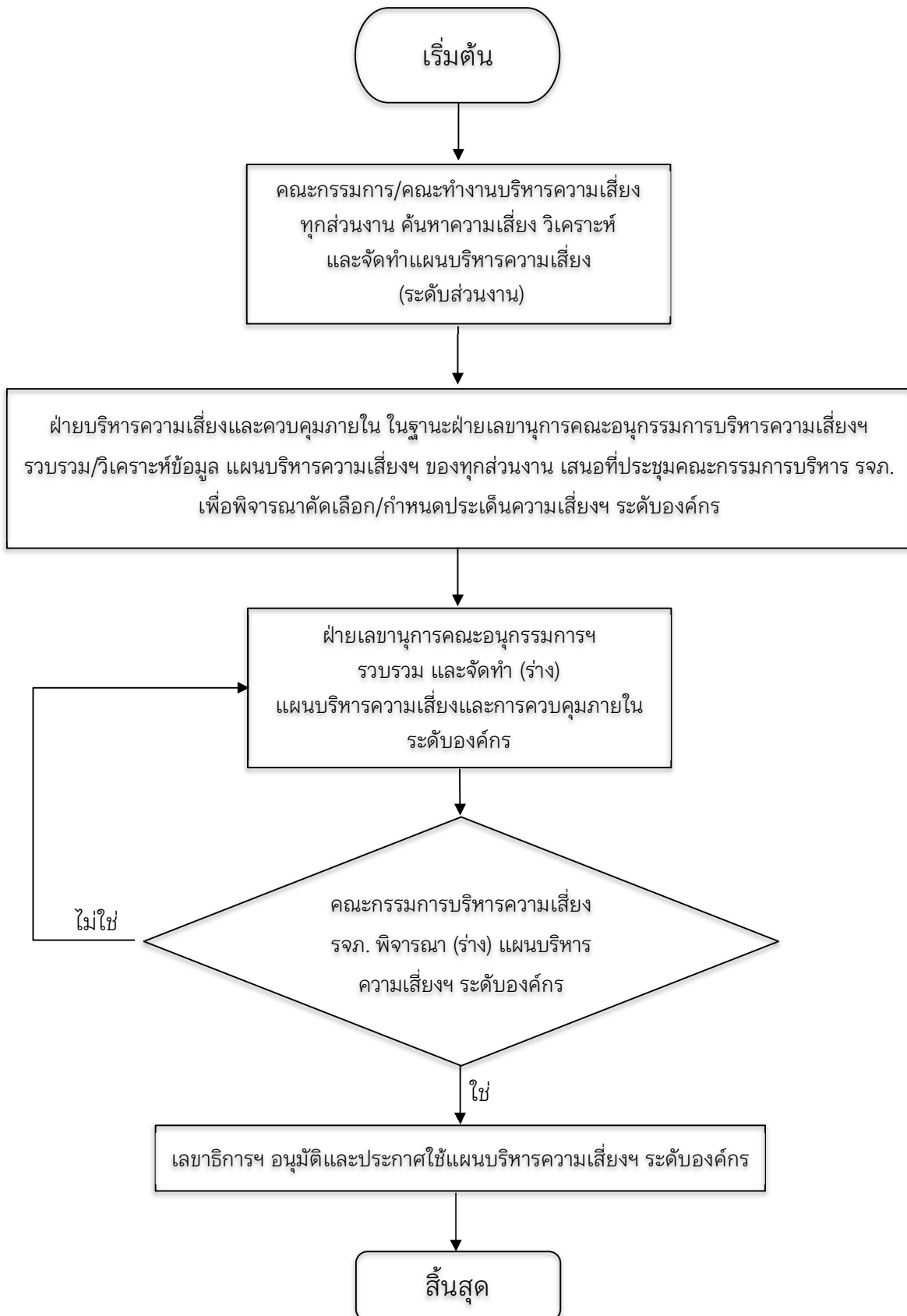
(พิจารณาให้ความเห็นชอบ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงฯ ก่อนเสนอเลขาธิการฯ อนุมัติและประกาศใช้
พร้อมทั้งกำกับให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานฯ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง)

สภาราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

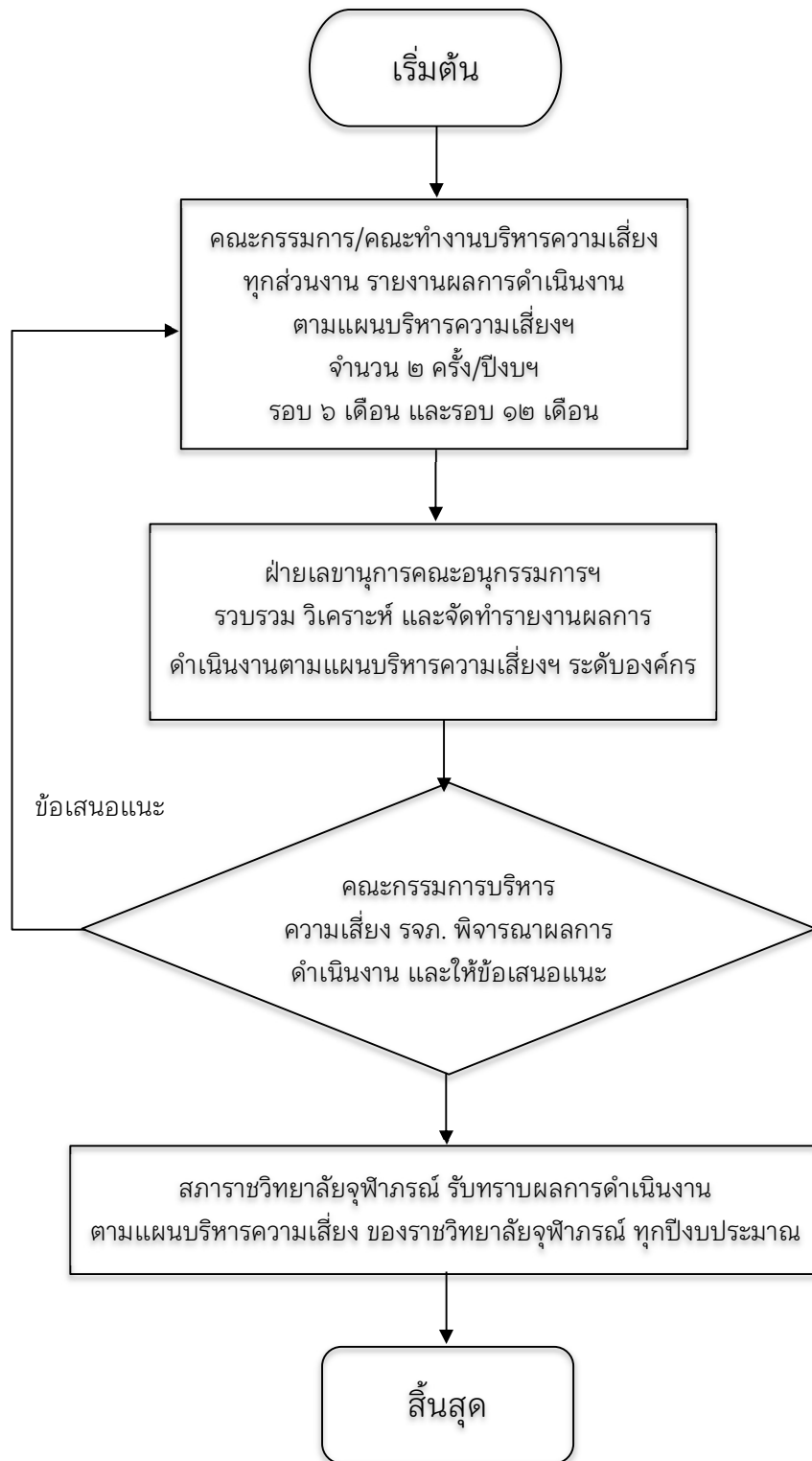
(รับทราบผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ รจก. ทุกปีงบประมาณ)

๑.๘ ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

- ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์



- ขั้นตอนการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์



บทที่ ๒

นโยบายบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ซึ่งแต่งตั้งโดยสภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ รอบคอบ กระชับ ชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ครอบคลุมการบริหารงาน การวิเคราะห์ความเสี่ยง การกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง การกำกับติดตาม และการรายงานผล ตลอดจนเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่คำนึงถึงความเสี่ยงภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้อย่างเหมาะสม เอื้อต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงควบคู่กับการมีธรรมาภิบาล ประกอบกับมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในการประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๒๕ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ จึงได้ออกประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ไว้ดังต่อไปนี้

๑. ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มุ่งมั่นที่จะมีการบริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน มีการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณที่เพียงพอ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงต่างๆ และกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในรองรับไว้อย่างเหมาะสม ครอบคลุม

๒. ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ กำหนดให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในทุกระดับของการบริหารงาน โดยเป็นหน้าที่ของทุกหน่วยงาน พร้อมทั้งมีการวางระบบและกลไกสนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

๓. ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ร่วมเป็นเจ้าของความเสี่ยง มีหน้าที่ในการตระหนักรู้ถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในทุกขั้นตอน/กิจกรรมของการดำเนินงาน รวมถึงเตรียมพร้อมเพื่อรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ชัดเจน

๔. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์หลักของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จะมีการวางมาตรการบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสในการบรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มั่นคงและยั่งยืน บนความรับผิดชอบ ต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ในทุก ๆ ด้านต่อไป

ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ครั้งที่ ๔/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๒๙ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ มีมติเห็นชอบใน (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ และได้เสนอเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พิจารณออนุมัติและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนดังกล่าว เพื่อให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ และบุคลากรภายนอกทราบ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๗

ต่อมา คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้มีการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๘ มีมติให้ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงฯ ให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่เปลี่ยนแปลงไป ฝ่ายเลขานุการ จึงได้ดำเนินการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงฯ โดยวิเคราะห์และประมวลแผนบริหารความเสี่ยงฯ ระดับส่วนงานของโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ (ภาคผนวกที่ ๔) ปรับปรุงความเชื่อมโยงประเด็นความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ ๒ ที่ได้รับการอนุมัติปรับครั้งแผนฯ

จากสภาราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ เมื่อวันที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๗ (จากเดิม ๔ ยุทธศาสตร์ ปรับเปลี่ยนเป็น ๕ ยุทธศาสตร์) พร้อมทั้งนำผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน รอบ ๖ เดือน มาปรับปรุง ในแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ และได้เสนอแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ฉบับปรับปรุง ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ เพื่อพิจารณาและเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ได้พิจารณาอนุมัติ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ฉบับปรับปรุง พร้อมทั้งได้ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ และ บุคคลภายนอกที่ทราบ ตั้งแต่วันที่ ๗ พฤษภาคม ๒๕๖๘

๒.๑ หลักการและเหตุผลในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกระทรวงการคลัง ได้ออกหลักเกณฑ์ ดังนี้

๑) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ (ตามหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒) ให้คำนิยามของ “การบริหารจัดการความเสี่ยง” ว่าเป็นกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐ สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้ หน่วยงานของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์
- เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบเชิงลบต่อองค์กรในทุกประเด็นได้อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน
- เพื่อให้บุคลากรตระหนักและมีความเข้าใจตรงกันถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน มีส่วนร่วมในการรับรู้ ตระหนักและดำเนินการตลอดจนเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ต่อมา กรมบัญชีกลาง ได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง **หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร** ขึ้น เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการดังกล่าวไปปรับใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับหน่วยงาน (ตามหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว๒๖ ลงวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔) โดยหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

(๑) กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย ๘ หลักการ ดังนี้

- การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
- ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
- การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
- การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
- การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

- การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
- การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- (๒) **กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง** ประกอบด้วย ๗ กระบวนการ ดังนี้
 - การวิเคราะห์องค์กร
 - การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
 - การระบุความเสี่ยง
 - การประเมินความเสี่ยง
 - การตอบสนองความเสี่ยง
 - การติดตามและทบทวน
 - การสื่อสารและการรายงาน

๒) **หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑** (ตามหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว๑๐๕ ลงวันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๖๑) ให้คำนิยามของ “การควบคุมภายใน” ว่าเป็น กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ จะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตใน หน่วยงาน
- เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานผล (Reporting Objectives) ทั้งการ รายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่ใช้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ในแง่ของความถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือตามข้อกำหนดอื่น ๆ
- เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น

๒.๒ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- ๑) เพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ให้บรรลุเป้าหมาย โดยการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ๒) เพื่อบูรณาการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเข้ากับการทำงานประจำ เพื่อให้ผลงานตามภารกิจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- ๓) เพื่อให้บุคลากรของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีส่วนร่วมในการรับรู้ ตระหนัก และดำเนินการ ตลอดจนเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๒.๓ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยประโยชน์หลักๆ สามารถสรุปได้ดังนี้

๒.๓.๑ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

- ๑) ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย จะช่วยให้องค์กรสามารถระบุและจัดการกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมาย ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ
- ๒) เพิ่มโอกาสในการตัดสินใจ จะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ครบถ้วนและถูกต้องในการตัดสินใจ ทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมั่นใจและลดความผิดพลาด
- ๓) ลดความเสียหาย จะช่วยให้องค์กรสามารถป้องกันหรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงต่างๆ เช่น ความเสียหายทางการเงิน ความเสียหายต่อชื่อเสียง หรือความเสียหายต่อทรัพย์สิน
- ๔) สร้างความเชื่อมั่น การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
- ๕) เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร จะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการมุ่งเน้นไปที่ความเสี่ยงที่มีความสำคัญและมีผลกระทบสูง

๒.๓.๒ ประโยชน์ของการควบคุมภายใน

- ๑) ป้องกันการทุจริตและข้อผิดพลาด จะช่วยป้องกันการทุจริตและการกระทำที่ไม่ถูกต้องภายในองค์กร รวมถึงลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน
- ๒) รักษาทรัพย์สินขององค์กร จะช่วยรักษาทรัพย์สินขององค์กรให้ปลอดภัยจากการสูญหายหรือถูกนำไปใช้ในทางที่ผิด
- ๓) สร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลทางการเงิน จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลทางการเงิน ทำให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเชื่อมั่นในข้อมูลที่ได้รับ
- ๔) ส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ จะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย
- ๕) เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยการลดความซ้ำซ้อนและขั้นตอนที่ไม่จำเป็น

๒.๔ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรและเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน ประกอบด้วยหลักการ ๘ ประการ ดังนี้

- ๑) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวม มากกว่าแยกเดี่ยว โดยผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำกลยุทธ์และกระบวนการประเมินผล รวมถึงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

๒) ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง ผู้กำกับดูแล (คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง) ต้องมุ่งมั่น กำกับฝ่ายบริหาร ให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอ เหมาะสมของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อย่างเหมาะสม เพียงพอและมีประสิทธิผล

๓) การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจและผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตาม

๕) การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจสภาพแวดล้อม

๖) การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร สอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงาน

๗) การใช้ข้อมูลสารสนเทศ หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูลและบุคคลที่ได้รับข้อมูล ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและทันต่อเวลา

๘) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อาจทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง เริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในแบบแบ่งส่วนหรือเจาะจงเฉพาะด้าน (Silo) พัฒนาเป็นการบริหารจัดการแบบบูรณาการและพัฒนาต่อเนื่อง โดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของการดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๒.๕ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine-Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน ประกอบด้วย ๗ กระบวนการ ดังนี้

๑) การวิเคราะห์องค์กร ต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร อาจเลือกใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กร เช่น

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis
- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้วยเครื่องมือ McKinsey 7S Model
- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis และวิเคราะห์สถานการณ์องค์กร ด้วยเครื่องมือ Scenario Analysis

๒) การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในและผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ อาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของของการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

๓) การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งทางด้านบวกและลบ หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น

๔) การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง การให้คะแนนความเสี่ยง การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมและการจัดลำดับความเสี่ยง โดยใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดการลำดับความเสี่ยง

๕) การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ผู้บริหารควรเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน (การจัดการต้นเหตุ ทางเลือกวิธีการจัดการ และทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง) หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการวิธีใด วิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี

๖) การติดตามและทบทวน เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๗) การสื่อสารและการรายงาน หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Division) การสื่อสารและการรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของฝ่ายบริหาร

๒.๖ องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามมาตรฐาน COSO

กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต้องมีขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและสามารถดำเนินไปในทิศทางเดียวกันของทุกส่วนงานภายในองค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission) มาเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

๒.๖.๑ องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐาน COSO ERM (๒๐๑๗)

เป็นองค์ประกอบที่ครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบาย การบริหาร การดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การทำงานสอดคล้องไปกับลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ ๑ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีความตั้งใจที่จะสร้างและส่งเสริมให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะสูง จึงได้นำหลักบริหารงานที่ดีหรือการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กร

การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล คือ การบริหารงานด้วยหลักศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการบริหารงานที่ผู้บริหารที่ดีพึงปฏิบัติ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการบริหารงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ โดยสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญอย่างหนึ่ง คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานในภารกิจต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับทราบปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงเพื่อพิจารณาลดหรือหยุดสถานการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ

การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญ ในการมอบนโยบายที่ชัดเจนให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมีการกำหนดโครงสร้าง ระเบียบ ข้อบังคับ และจัดทำคำสั่ง ที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีมาตรฐานเดียวกัน ตลอดจนส่งเสริมให้มีมาตรการการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน มีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ อีกทั้งสามารถนำเสนอข้อเสนอนะ และแนวทางแก้ไขต่อผู้บริหารได้ จึงเป็นการนำข้อมูลจากระดับล่างให้ผู้บริหารได้ทราบ ในส่วนของการบริหารงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้ดำเนินการ ดังนี้

(๑) จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)

- มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามผล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ คณะกรรมการ/คณะทำงาน การจัดทำแผนและติดตามผล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับส่วนงานและหน่วยงาน (โรงพยาบาลจุฬาภรณ์)

- กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มีมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรทราบ

(๒) จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)

- มีการกำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานที่เหมาะสม มีสายการบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน

- มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละระดับ อย่างเหมาะสม

(๓) ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture)

- มีการระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ คณะกรรมการและผู้บริหารที่กำกับเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร ทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวม และสำหรับบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง

(๔) แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Care Values)

- ผู้บริหารได้มีการประกาศนโยบายที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ให้บุคลากรทุกคนยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด สร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง

(๕) จูงใจ พัฒนา และรักษามูลค่าที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

- มีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการสรรหามูลค่าคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน

- จัดให้มีการระบุความต้องการในการพัฒนามูลค่าในแต่ละสายงาน และจัดสรรงบประมาณให้ตามความต้องการ และมอบหมายในหน่วยงานต้นสังกัดของแต่ละหน่วยประเมินผล และจัดให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพัฒนามูลค่าด้านจริยธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริตต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ

- จัดให้มีการประเมินผลเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างเหมาะสม

- จัดให้มีการดูแลค่าตอบแทน และสวัสดิการอื่น ๆ อย่างเพียงพอ เช่น สวัสดิการชุดเครื่องแบบ สวัสดิการการรักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือค่าการศึกษาบุตร และอื่น ๆ

องค์ประกอบที่ ๒ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and objective Setting)

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ดังนี้

(๖) วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context)

- ผู้บริหาร ได้มอบนโยบายให้กับบุคลากร มีความตระหนักและเข้าใจบริบทขององค์กร รวมถึงคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(๗) ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)

- มีการประชาสัมพันธ์แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้บุคลากรได้รับทราบทุกปีงบประมาณ โดยได้มีการกำหนดระดับความเสี่ยง ทั้งที่เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ (ระดับคะแนน ๑๐-๒๕) เป็นความเสี่ยงระดับองค์กร ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน ต้องร่วมกันจัดการความเสี่ยงให้ลดลงหรือหมดไป และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (ระดับคะแนน ๑-๙) เป็นความเสี่ยงที่ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน ต้องบริหารจัดการความเสี่ยงภายในหน่วยงานย่อย ให้ความเสี่ยงมีระดับที่ลดลงหรือหมดไป

(๘) ประเมินกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies)

- มีการวิเคราะห์ SWOT และวิเคราะห์สถานการณ์แผนงานเชิงกลยุทธ์ เพื่อความสอดคล้องกับเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในทุกประเด็นความเสี่ยง

(๙) กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Formulates Business Objectives)

- มีการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน เพื่อช่วยระบุเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นที่อาจมีผลกระทบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และช่วยบริหารความเสี่ยงเหล่านี้ให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ เพื่อเป็นหลักประกันว่าหน่วยงานสามารถดำเนินต่อไปและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ โดยบุคลากรทุกระดับควรมีส่วนร่วมในกระบวนการนี้

องค์ประกอบที่ ๓ ผลการดำเนินงาน (Performance)

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลการบรรลุกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยส่วนงาน/หน่วยงานจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่าง ๆ และคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง จะพิจารณาปริมาณความเสี่ยงองค์กรและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนี้

(๑๐) ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

- มีการระบุประเภทความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO มี ๔ ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร รวมถึงความเสี่ยงอีก ๒ ด้าน ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่บรรลุเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ คือ ความเสี่ยงด้านการทุจริต และความเสี่ยงด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

(๑๑) ประเมินความรุนแรงของความเสียหาย (Assesses Severity of Risk)

▪ มีการประเมินความเสียหาย เพื่อทราบการจัดลำดับความสำคัญของความเสียหายในแต่ละประเด็น โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในการที่จะดำเนินการเร่งป้องกัน และแก้ไขบริหารจัดการ หากเกิดเหตุการณ์ความเสียหายต่าง ๆ ขึ้น โดยมีขั้นตอนการประเมินความเสียหายแต่ละประเด็นว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

(๑๒) จัดลำดับความสำคัญของความเสียหาย (Prioritizes Risks)

▪ มีการคำนวณระดับความเสียหาย (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสียหาย เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสียหายต่าง ๆ โดยการกำหนดค่าเท่ากับผลคูณของระดับโอกาสที่ความเสียหายอาจเกิดขึ้น (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) อันเนื่องมาจากความเสียหาย เพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสียหายใดควรเร่งจัดการก่อน

(๑๓) ดำเนินการตอบสนองต่อความเสียหาย (Implements Risk Responses)

▪ มีการนำมาตรการหรือวิธีการมาใช้ปฏิบัติในหน่วยงาน เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสียหายในการดำเนินงานที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุม หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ ประกอบด้วย ๔ แนวทางหลัก (๔T) คือ การยอมรับความเสียหาย (Take) การลดความเสียหาย (Treat) การถ่ายโอนความเสียหาย (Transfer) และการหลีกเลี่ยงความเสียหาย (Terminate)

(๑๔) พัฒนารอบความเสียหายในภาพรวม (Develops Portfolio View)

▪ มีการพัฒนาและประเมินความเสียหายในภาพรวมของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีการจัดลำดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และผลกระทบของความเสียหาย โดยใช้เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสียหาย คือ ตาราง Risk Matrix แสดงระดับความเสียหาย (เป็นค่าคะแนนระหว่างโอกาส x ผลกระทบ)

องค์ประกอบที่ ๔ การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และคณะกรรมการจัดทำแผนและติดตามผล ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีการพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงทุก ๒ ไตรมาส โดยทบทวนความสามารถและแนวทางการบริหารความเสี่ยง มีการพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรว่า มีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้ แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

(๑๕) ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

▪ มีการประเมินการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่สำคัญ เช่น การควบรวมภารกิจงานที่มีลักษณะคล้ายกัน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี หรือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่าง ๆ

(๑๖) ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)

▪ มีการทบทวนผลการดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ รวมถึงพิจารณาทบทวน ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ มีการพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

(๑๗) มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

- มีการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์เป็นประจำทุก ๒ ไตรมาส เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ ๕ สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีการสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีละ ๒ ครั้ง คือ รอบ ๖ เดือนและ ๑๒ เดือน และรายงานการประเมินผลการรายงานผลการควบคุมภายใน ปีละ ๑ ครั้ง เพื่อจัดทำสรุปข้อมูลผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงฯ และนำผลมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของปีต่อไป นอกจากนี้ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ยังมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตลอดจนสารสนเทศและการสื่อสารที่ส่งเสริมให้แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ นำไปสู่การปฏิบัติได้บรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวม ประมวลผลและจัดการข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงฯ ดังนี้

(๑๘) ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems)

- ผู้บริหารที่กำกับดูแลด้านระบบสารสนเทศ เริ่มมีการจัดการองค์กรให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอเหมาะสมและทันต่อเวลา มีการใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหา รูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

(๑๙) สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

- มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทุกปีงบประมาณ

(๒๐) รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

- มีการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกระดับรับทราบทั่วทั้งองค์กร

๒.๖.๒ องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ตามมาตรฐาน COSO IC (๒๐๑๓)

เป็นกระบวนการที่ถูกกำหนดโดยคณะกรรมการผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรทุกระดับชั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า วิธีการหรือการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ ๑ สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติและความตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายในของบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยบุคลากรทุกคนเข้าใจความรับผิดชอบและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการยอมรับและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และวิธีการทำงานต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ ปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้ เป็น

ปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างให้มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ผู้ประเมินควรประเมินว่าองค์กรให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้ มากน้อยเพียงใด

- ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ซึ่งอาจพิจารณาได้จากการกำหนดแนวทางปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ให้ชัดเจน แล้วแจ้งให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องทราบ รวมไปถึงการกระทำตนเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งคำพูดและการกระทำ
- รูปแบบและปรัชญาการทำงานของฝ่ายบริหาร โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของฝ่ายบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบ และความสนใจในองค์กรที่ตนเป็นผู้บริหาร
- การจัดโครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาให้เหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินงาน
- การกำหนดลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Description & Job Specification) สำหรับทุกตำแหน่งงาน อย่างชัดเจน

องค์ประกอบที่ ๒ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ความเสี่ยง เป็นตัวถ่วงให้การดำเนินงานไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้ประเมินต้องพยายามเปลี่ยนจากวิกฤตที่องค์กรเผชิญอยู่ให้เป็นโอกาส โดยการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น แต่การเตรียมความพร้อมดังกล่าวไม่ได้หมายความว่า การควบคุมภายในยิ่งมียิ่งดี การควบคุมภายในที่มากเกินไป อาจจะทำงานสะดุด แต่ถ้ามีน้อยเกินไป ก็จะทำให้งานไม่สำเร็จ ดังนั้นจึงต้องกำหนดการควบคุมภายในให้พอเหมาะ โดยถือหลักการที่ว่ามีความเสี่ยงมาก ควบคุมมาก มีความเสี่ยงน้อย ควบคุมน้อย

ตามองค์ประกอบที่ ๒ ของ COSO IC ๒๐๑๓ นี้ หลักการที่ ๘ ได้ระบุให้ “พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต” ซึ่งราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล กำหนดให้มีการควบคุมการทุจริตคอร์รัปชัน กำหนดมาตรฐานทางจริยธรรม เสริมสร้างและพัฒนานาบุคลากรให้มีคุณลักษณะตามค่านิยมองค์กร สร้างคนดีให้กับสังคม รวมทั้งสนับสนุนและควบคุมไม่ให้เกิดการทุจริตภายในองค์กร เข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) เข้าร่วมการประเมินองค์กรคุณธรรม สร้างองค์กรให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้ง สร้างระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต จึงได้นำกรอบแนวคิดการควบคุมการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของ COSO มาประยุกต์ใช้ เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ทั้งในเรื่องของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความถูกต้องครบถ้วนของรายงาน และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด

ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ป.ป.ท.) ในฐานะหน่วยงานที่เป็นกลไกขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ได้วางระบบเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต ลด และปิดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงทุจริตให้ได้มากที่สุด โดยให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการให้เป็นไปตามคู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อสร้างมาตรการในการป้องกันการทุจริต และกำกับติดตามการปฏิบัติให้เห็นผลเป็นรูปธรรม รวมทั้งสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ในฐานะหน่วยงานเจ้าภาพในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดทำข้อมูลสาธารณะ (OIT) จำนวน ๒๘ ข้อมูล ซึ่งหนึ่งในข้อมูลดังกล่าว กำหนดให้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบนจากการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน (O๒๓)

การประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้ประเมินต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานอย่างชัดเจนก่อน หลังจากนั้น จึงพิจารณาว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในการทำงาน แล้วจึงพิจารณาว่าความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดขึ้นบ่อยครั้งหรือไม่ และเมื่อเกิดความเสี่ยงนั้นแล้ว จะส่งผลกระทบต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด หากผู้ประเมินพิจารณาแล้ว เห็นว่ายังคงมีความเสี่ยงสูงเกินกว่าที่จะยอมรับได้ จะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสมต่อไป

องค์ประกอบที่ ๓ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

เป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้มั่นใจได้ว่า นโยบายและกระบวนการเกี่ยวกับการควบคุมภายในกำหนดขึ้นนั้น ได้มีการนำไปปฏิบัติตามภายในองค์กรอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ กิจกรรมการควบคุมยังช่วยสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีกิจกรรมที่เหมาะสมในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมควรกำหนดให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประเมินได้ โดยมีข้อควรพิจารณาในการกำหนดกิจกรรมการควบคุม ดังต่อไปนี้

- กิจกรรมการควบคุมควรเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ
- กิจกรรมการควบคุมต้องสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ค่าใช้จ่ายในการกำหนดให้กิจกรรมการควบคุมต้องไม่สูงกว่าผลเสียหายที่คาดว่าจะ

เกิดขึ้น หากไม่กำหนดให้มีกิจกรรมการควบคุมปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรส่วนใหญ่ คือ การกำหนดกิจกรรมการควบคุมตามที่มีการปฏิบัติอยู่เดิม โดยมีได้พิจารณาความมีประสิทธิภาพ และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของการดำเนินงาน และความเสี่ยงที่เปลี่ยนไปขององค์กร

องค์ประกอบที่ ๔ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

การควบคุมภายในที่ดีจะเกิดขึ้นได้ เมื่อข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนั้นได้มีการบ่งชี้ รวบรวมและชี้แจงให้แก่บุคคลที่ควรทราบ โดยผ่านทางรูปแบบและเวลาการสื่อสารที่เหมาะสมข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ การบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานนั้น อาจเป็นได้ทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยแหล่งข้อมูลอาจมาจากภายในหรือภายนอกองค์กร สารสนเทศและการสื่อสาร อาจพิจารณาประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ข้อมูลเพียงพอ ถูกต้อง ภายใต้รูปแบบที่เหมาะสม และทันเวลา เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ การบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ
- การสื่อสารข้อมูลเกิดขึ้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร จากผู้บริหารถึงพนักงานและในทางกลับกัน ระหว่างหน่วยงานหรือแผนก ระหว่างองค์กรกับบุคคลภายนอกเช่น สื่อมวลชน ผู้ออกกฎระเบียบต่าง ๆ
- การสื่อสารอย่างชัดเจนให้บุคลากรทราบถึงความสำคัญและความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ ๕ การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การควบคุมภายในทั้งหลายที่จัดให้มีขึ้นนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีกลไกในการติดตามประเมินผล เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในนั้นอย่างสม่ำเสมอ และการปฏิบัตินั้นยังมีความเหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพราะอย่าลืมนะว่า การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงในการดำเนินงาน และความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป อาจจำเป็นต้องปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสมด้วย

การประเมินการควบคุมภายในอีกลักษณะหนึ่งที่กำลังมาแรงในปัจจุบัน คือการสร้าง ความรับผิดชอบในการควบคุมภายในให้แก่ทุกคนที่เป็นเจ้าของงานนั้น ถ้าสร้างความรับผิดชอบแบบนี้ขึ้นมาได้ ผู้บริหารก็จะบริหารงานได้อย่างเบาใจ เพราะทุกคนจะสอดส่องดูแลอย่างสม่ำเสมอให้งานที่ตนต้องรับผิดชอบนั้น สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างจริงจัง การปฏิบัติแบบนี้เรียกว่า การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment)

๒.๗ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ในการปฏิบัติตามกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ควรคำนึงถึงปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

(๑) ต้องมีการสรุปตามกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจากผู้บริหาร ระดับสูง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงฯ ขององค์กร

(๒) มีการสร้างความเข้าใจใน เรื่อง ความหมายของความเสี่ยงและการควบคุมภายในตรงกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงฯ และการบริหารความเสี่ยงฯ ในทิศทางเดียวกัน

(๓) ต้องมีการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรและมีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ

(๔) ต้องมีการชี้แจงการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ไปสู่การปฏิบัติว่า อาจมีความจำเป็นต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรให้ถือเป็นภารกิจทุกระดับขององค์กร

(๕) ต้องมีระบบการสื่อสารที่มีคุณภาพเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และวิธีปฏิบัติเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงฯ กับกลยุทธ์องค์กร

(๖) ต้องมีระบบการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการต่าง ๆ มีความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล

(๗) ต้องมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และระบุมความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงฯ เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

(๘) ต้องให้มีการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร

๒.๘ หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน แต่ต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ซึ่งต้องพิจารณาถึง ภารกิจ แนวทางการบริหารและรูปแบบการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร โดยจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ และทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน ผู้บริหารและบุคลากรในทุกส่วนงานต้องมีความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจที่ทันเหตุการณ์ ปกป้องหรือลดความสูญเสีย และเพิ่มโอกาสต่อความสำเร็จตามเป้าหมายในระดับสูง และโอกาสของการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต้องมีการกำหนดรายละเอียดบทบาทและความรับผิดชอบหลัก เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรนำไปพิจารณาถ่ายทอดการมีส่วนร่วมสู่ทุกส่วนงาน เพื่อการประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

สำหรับการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์นั้น ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ขึ้น เพื่อเป็นหน่วยกลางในการประสานการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยจะร่วมดำเนินการกับหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง รวมถึงติดตามประเมินผลหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงานภายใต้กำกับ เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นไปตามกระบวนการบริหารจัดการ และแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่กำหนด โดยกำหนดให้มีกระบวนการติดตามประเมินผล เพื่อสะท้อนการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ให้เกิดประสิทธิภาพและให้ประสิทธิผล เพื่อให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ดำเนินการตามภารกิจได้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืนต่อไป

บทที่ ๓

กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต้องมีขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและสามารถดำเนินไปในทิศทางเดียวกันของทุกส่วนงานภายในองค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดตามมาตรฐานของ COSO มาเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

๓.๑ ความหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ได้นิยามความหมายของความเสี่ยงและการควบคุมภายในไว้ ดังนี้

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐ สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ

ระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรที่มีความสำคัญเนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรได้รับรู้ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและร่วมกันลดโอกาส หรือหยุดสถานการณ์ที่จะเกิดความเสียหายอันจะส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ ฝ่ายบริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีคุณภาพและมาตรฐานตามแนวทางการกำกับดูแลของหน่วยงานหรือองค์กร โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรด้วย

๓.๒ ประเภทของความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๓.๒.๑ ประเภทของความเสี่ยง ตามแนวคิดของ COSO มี ๔ ด้าน ประกอบด้วย

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก อีกทั้งยังเป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เช่น ความคุ้มค่า ความโปร่งใส ความเสมอภาค การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ ตรวจสอบได้ รวมถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดีด้วย

๒) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการงบประมาณ และการเงินที่ไม่เป็นไปตามแผน

๓) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk : O) คือ ความเสี่ยงของการดำเนินงานที่จะก่อให้เกิดความเสียหายจากขาดการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

๔) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : C) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง หรือกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสม

นอกจากความเสี่ยง ๔ ด้าน ตามหลัก COSO ยังพบว่ามีความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่กำหนดไว้อีก ๒ ด้าน คือ

๕) ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk : Fr) คือ ความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม หรือการรับสินบน

๖) ความเสี่ยงด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) กรณีเกิดวิกฤตฉุกเฉิน สภาวะวิกฤต หรือเหตุการณ์ฉุกเฉินในด้านต่าง ๆ เช่น อุทกภัย อัคคีภัย การก่อการชุมนุมประท้วง/จลาจล/ก่อวินาศกรรม และโรคระบาด หากเกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อให้หน่วยงานไม่สามารถดำเนินงานหรือให้บริการได้ตามปกติ ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นที่หน่วยงานต้องจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง เป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนงาน เพื่อเตรียมความพร้อมให้หน่วยงานสามารถตอบสนองต่อสภาวะฉุกเฉินที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานต้องหยุดชะงัก หรือไม่สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

๓.๒.๒ ประเภทของการควบคุมภายใน แบ่งออกเป็น ๔ แบบ ประกอบด้วย

๑) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดหรือความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน

๒) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหาย หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทานงาน การสอบย้อนยอด การตรวจนับพัสดุ

๓) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำขึ้นอีกในอนาคต

๔) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

๓.๓ การระบุปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์เสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์เสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารความเสี่ยง ในการปฏิบัติงานต้องระบุได้ว่า ความเสี่ยงที่จะเกิดอยู่ในกระบวนการใด เหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และจะเกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุ ควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยง ในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ซึ่งปัจจัยความเสี่ยงพิจารณาได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้นำเอาเครื่องมือและกรอบแนวคิดมาใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

▪ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาส ลดจุดอ่อนและรับมือกับอุปสรรค โดยตัวย่อ SWOT ประกอบด้วย

S (Strengths) จุดแข็ง	วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ที่ส่งผลดีต่อการดำเนินงาน
W (Weaknesses) จุดอ่อน	วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ที่ส่งผลเสียต่อการดำเนินงาน
O (Opportunities) โอกาส	วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลดีต่อการดำเนินงาน
T (Threats) อุปสรรค	วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลเสียต่อการดำเนินงาน

▪ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

การระบุความเสี่ยงแบบล่างขึ้นบน (Bottom - up Risk Identification) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจากทุกส่วนงาน ได้ใช้เครื่องมือ McKinsey 7S Model ประกอบด้วย Structure (โครงสร้าง) Strategy (กลยุทธ์) Systems (ระบบ) Skills (ทักษะ) Staff (บุคลากร) Style (รูปแบบการบริหาร) และ Shared Value มาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในได้อย่างครอบคลุมรอบด้านและช่วยในการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังวิเคราะห์ถึงประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ การใช้งบประมาณ (โครงการมูลค่าสูง) การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงานบุคคล และการให้บริการตามภารกิจหลักของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

▪ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

การพิจารณาจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงต่อราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (Top - down Risk Identification) คณะกรรมการบริหาร ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้ใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis ประกอบด้วย ๖ ปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ดังนี้ Political (การเมือง) Economic (เศรษฐกิจ) Social (สังคม) Technology (เทคโนโลยี) Environment (สภาพแวดล้อม) และ Legal (กฎหมาย) มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยวิเคราะห์ถึงสถานะความเสี่ยงระดับโลก (Global Risk) ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถมองภาพรวมของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

ทั้งนี้ ยังมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ยังไม่เป็นที่รู้จักหรือยังไม่มีความชัดเจนเพียงพอ แต่มีแนวโน้มขยายตัวอย่างรวดเร็ว และต้องจับตามองต่อเนื่อง เป็นความเสี่ยงที่เริ่มแสดงสัญญาณในปัจจุบันหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ แต่อาจส่งผลกระทบรุนแรงหากไม่เตรียมการรับมืออย่างเหมาะสม โดยใช้เครื่องมือ Scenario Analysis มาใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง เพื่อช่วยให้องค์กรเตรียมพร้อมรับมือและปรับตัวได้กับความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม โดยการสร้างสถานการณ์ที่เป็นไปได้หลายสถานการณ์ และวิเคราะห์ผลกระทบของแต่ละสถานการณ์ต่อองค์กร สร้างขั้นตอนในการวิเคราะห์สถานการณ์ ดังนี้

- ๑) ระบุสถานการณ์ คือ กำหนดสถานการณ์ที่เป็นไปได้ เช่น ดีที่สุด แย่ที่สุด หรือเป็นไปได้มากที่สุด
- ๒) กำหนดปัจจัย: ระบุปัจจัยที่มีผลต่อสถานการณ์ เช่น เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี
- ๓) วิเคราะห์ผลกระทบ: ประเมินผลกระทบของแต่ละสถานการณ์ต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้
- ๔) ประเมินความน่าจะเป็น: ประเมินโอกาสที่แต่ละสถานการณ์จะเกิดขึ้น
- ๕) พัฒนาแผนรับมือ: วางแผนรับมือสำหรับแต่ละสถานการณ์เพื่อลดความเสี่ยง

๓.๔ การประเมินความเสี่ยงและการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

๓.๔.๑ การประเมินความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในการที่จะดำเนินการเร่งป้องกัน และแก้ไขบริหารจัดการ หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ ขึ้น ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย

(๑) การประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood) คือ การประเมินโอกาส ของการที่แต่ละเหตุการณ์จะเกิดขึ้น โดยการพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต (คะแนน ๑ ถึง ๕)

(๒) การประเมินผลกระทบ (Impact) คือ การประเมินความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นเป็นการพิจารณา ระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง ที่คาดว่าจะได้รับ (คะแนน ๑ ถึง ๕)

(๓) การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Level) คือ การกำหนดค่าเท่ากับผลคูณของระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) อันเนื่องมาจากความเสี่ยง (คะแนนเต็ม ๒๕)

$$\text{ระดับความเสี่ยง (Risk Level)} = \text{ระดับโอกาสการเกิด (Likelihood)} \times \text{ระดับผลกระทบ (Impact)}$$

จากการระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยง ตามหลัก COSO ทั้ง ๔ ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร และด้านอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่บรรลุตามเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ที่กำหนดไว้ อีก ๒ ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านการทุจริตและความเสี่ยงด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และคณะกรรมการจัดทำแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงฯ ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ระบุเกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสเกิดของความเสี่ยงและค่าผลกระทบ ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ปริมาณและเกณฑ์คุณภาพ ตามสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ดังนี้

๓.๔.๒ เกณฑ์การประเมิน ค่าโอกาสของความเสี่ยง (Likelihood : L)

ขั้นตอนนี้เป็นการระบุค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ว่าจะอยู่ในระดับต่าง ๆ ที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสมยอมรับได้ ดังนี้

- กรณีที่ข้อมูลเป็นจำนวนตัวเลขหรือจำนวนเงิน ควรใช้เกณฑ์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ
- กรณีไม่สามารถระบุจำนวนครั้งของโอกาสที่จะเกิดขึ้น ควรใช้เกณฑ์เชิงคุณภาพ

▪ เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสเกิดของความเสี่ยง เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกันทั้ง ๖ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ด้านกลยุทธ์ ๒) ด้านการเงิน ๓) ด้านการปฏิบัติงาน ๔) ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร ๕) ด้านการทุจริต และ ๖) ด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง

ระดับ	ความหมาย	คำอธิบายการให้คะแนน โอกาสเกิด	
		(เชิงปริมาณ)	(เชิงคุณภาพ)
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า	มีโอกาสในการเกิด เกือบทุกครั้ง
๔	สูง	๑ - ๖ เดือน ต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง	มีโอกาสในการเกิด ค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
๓	ปานกลาง	๑ ปี ต่อครั้ง	มีโอกาสในการเกิด บางครั้ง
๒	น้อย	๒ - ๓ ปีต่อครั้ง	อาจมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น แต่นานครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง	ไม่น่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นเลย

ซึ่งในการกำหนดเกณฑ์การประเมินค่าโอกาสเกิดของความเสียหาย (Likelihood) ข้างต้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้มีการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๖๗ มีมติยืนยันการใช้เกณฑ์ในการประเมินค่าโอกาสเกิดของความเสียหาย เป็น ๒ รูปแบบ คือ เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติของกรมบัญชีกลางและที่ได้กำหนดไว้ใน แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ทุกปีงบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับการประเมินความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกด้านต่อไป

๓.๔.๓ เกณฑ์การประเมิน ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I)

- กรณีที่ข้อมูลสามารถระบุความเสียหายเป็นจำนวนเงินได้ จะใช้ค่าคะแนนเชิงปริมาณ
- กรณีความเสียหายหรือผลกระทบที่ไม่สามารถกำหนดค่าเป็นจำนวนเงินได้ จะใช้ค่าคะแนนเชิงคุณภาพ

๑) เกณฑ์การให้คะแนนความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงปริมาณ)

ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกันทั้ง ๖ ด้าน ประกอบด้วย (๑) ด้านกลยุทธ์ (๒) ด้านการเงิน (๓) ด้านการปฏิบัติงาน (๔) ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (๕) ด้านการทุจริต และ (๖) ด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียดความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงปริมาณ)
๕	สูงมาก	ความเสียหายเป็นวงเงิน มากกว่า ๒๐ ล้านบาท
๔	สูง	ความเสียหายเป็นวงเงิน ๕ ถึง ๒๐ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	ความเสียหายเป็นวงเงิน ๕ แสนบาท ถึง ๕ ล้านบาท
๒	น้อย	ความเสียหายเป็นวงเงิน ๒ ถึง ๕ แสนบาท
๑	น้อยมาก	ความเสียหายเป็นวงเงิน น้อยกว่า ๒ แสนบาท

๒) เกณฑ์การให้คะแนนความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงคุณภาพ)

ระดับ	ความหมาย	คำอธิบายการให้คะแนน ความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงคุณภาพ)		
		ด้านกลยุทธ์/ด้านการเงิน	ด้านการปฏิบัติงาน/ด้าน BCP	ด้านกฎหมาย/ด้านการทุจริต
๕	สูงมาก	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๔๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรง ต้องใช้ทรัพยากรและเวลาในการแก้ไข มากกว่า ๖ เดือน	- มีผลกระทบ ต่อกระบวนการและการ ดำเนินงานรุนแรงมาก เช่น หยุด ดำเนินการ มากกว่า ๑ เดือน	- มีการสอบสวนดำเนินคดีอาญา เรียกชดเชยค่าเสียหาย และ/หรือคำสั่ง ให้ระงับการทำธุรกรรมใด ๆ - มีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการฟ้องร้อง ดำเนินคดี หรือเรียกชดเชยค่าเสียหาย
๔	สูง	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๕๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมาก สามารถควบคุมได้ ภายใน ๖ เดือน	- มีผลกระทบ ต่อกระบวนการและการ ดำเนินงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการ ๑ เดือน	- มีการสอบสวนอาจจะรวมถึงการดำเนินคดีอาญา และ/หรือ เรียกชดเชยค่าเสียหาย ที่มีนัยสำคัญ - มีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการสอบสวน หรือรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๓	ปานกลาง	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๖๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมพอสมควร สามารถควบคุมได้ ภายใน ๓๐ วัน	- มีการชะงักงาน อย่างมีนัยสำคัญของ กระบวนการและการดำเนินงาน	- มีการฟ้องร้องคดีที่สำคัญ รวมทั้งการเรียกร้อง ค่าปรับ/ค่าเสียหาย ที่มีนัยสำคัญ - มีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นโทษ ทางวินัย
๒	น้อย	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๗๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมพอสมควร สามารถควบคุมได้ ภายใน ๗ วัน	- มีผลกระทบเล็กน้อย ต่อกระบวนการและ การดำเนินงาน	- มีการฟ้องร้องคดี มีค่าปรับ/ค่าเสียหายเล็กน้อย - มีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ต้องกล่าว ตักเตือน
๑	น้อยมาก	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๘๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเล็กน้อย สามารถควบคุมได้	- ไม่มีการชะงักงาน ของกระบวนการและ การดำเนินงาน	- มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่มีนัยสำคัญ

๓) การจัดลำดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง
โดยใช้ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ตาราง Risk Matrix แสดงระดับความเสี่ยง (เป็นค่าคะแนนระหว่างโอกาส x ผลกระทบ)

ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)	5 = สูงมาก	(1x5)	(2x5)	(3x5)	(4x5)	(5x5)
	4 = สูง	(1x4)	(2x4)	(3x4)	(4x4)	(5x4)
	3 = ปานกลาง	(1x3)	(2x3)	(3x3)	(4x3)	(5x3)
	2 = น้อย	(1x2)	(2x2)	(3x2)	(4x2)	(5x2)
	1 = น้อยมาก	(1x1)	(2x1)	(3x1)	(4x1)	(5x1)
		1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)				

คำอธิบาย

ระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับคะแนน	แถบสี	ความหมาย
ต่ำ	๑ - ๓	เขียว	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีควบคุมปกติ ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน
ปานกลาง	๔ - ๙	เหลือง	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง	๑๐ - ๑๖	ส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก	๑๗ - ๒๕	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

๓.๕ นโยบายการยอมรับความเสี่ยงขององค์กร

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เป็นการให้นโยบายเพื่อกำหนดทิศทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร โดยได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ กำหนดให้หน่วยงานที่รับผิดชอบแต่ละประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner) กำหนดค่าเป้าหมายรอบปีงบประมาณและระดับความเสี่ยงให้ลดลงอย่างน้อย ๑ ระดับ กล่าวคือ จากความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นระดับสูง จากระดับความเสี่ยงสูง เป็นระดับปานกลาง จากระดับปานกลาง เป็นระดับต่ำ ของความเสี่ยงทุกด้าน ยกเว้น ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร และด้านการทุจริต หากเกิดขึ้นแล้ว องค์กรไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ดังนั้น หน่วยงานสามารถลดโอกาสที่จะเกิดให้ต่ำที่สุด ที่ระดับคะแนน ๑ ได้ แต่ผลกระทบต้องคงไว้ที่ระดับคะแนนสูงสุด คือ ๕ จะได้ค่าเป้าหมายรอบปีงบประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็น $๑ \times ๕ = ๕$ เป็นต้น (มติที่ประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๖)

๓.๖ แนวทางจัดการความเสี่ยง

แนวทางจัดการความเสี่ยงหรือการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) คือ การนำมาตรการหรือวิธีการมาใช้ปฏิบัติในหน่วยงาน เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุม หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ ดำเนินการโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ

๑) Take (การยอมรับความเสี่ยง) ประเมินค่าความเสี่ยงแล้วมีค่าต่ำหรือปานกลาง หรือไม่คุ้มค่าในการลดความเสี่ยง เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

๒) Treat (การลดความเสี่ยง) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓) Transfer (การถ่ายโอนความเสี่ยง) เป็นการโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลที่ ๓ เช่น บริษัทประกันภัย หรือการว่าจ้างให้บุคคลภายนอกเป็นผู้กระทำการแทนในบางกิจกรรม (Outsourcing) เป็นต้น

๔) Terminate (การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง) เป็นการยกเลิกกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่หน่วยงานไม่ถนัด



มาตรการต่าง ๆ ข้างต้นจะช่วยให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้ปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตามความเสี่ยงแต่ละประเภท ดังนั้น การระบุนโยบายจัดการความเสี่ยงควรพิจารณาอย่างรอบคอบ เลือกใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม โดยวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ

๓.๗ เกณฑ์การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้วิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost-Benefit Analysis) ประกอบการพิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อตัดสินใจเลือกแนวทาง/มาตรการการลดและควบคุมความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ระบุทางเลือกมาตรการ/กิจกรรม ที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยง แล้วศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก รวมถึงวิเคราะห์ต้นทุน (Cost) และผลประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit) ของแต่ละมาตรการ/กิจกรรม ว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลหรือไม่ โดยมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการวิเคราะห์ ดังนี้

๓.๗.๑ ด้านต้นทุน (Cost) เป็นการวิเคราะห์มูลค่าของทรัพยากรที่ต้องลงทุน โดยครอบคลุมทั้งต้นทุนที่ต้องจ่ายออกไปเป็นต้นทุนจริงๆ และจ่ายออกไปโดยไม่ใช้ตัวเงิน เช่น งบประมาณ เวลา และแรงงาน เป็นต้น โดยใช้เกณฑ์การวิเคราะห์เดียวกันทั้ง ๖ ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร ด้านการทุจริต และด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง ดังนี้

ระดับ	รายละเอียดเกณฑ์การพิจารณาในการวิเคราะห์ต้นทุน (Cost)		
	งบประมาณ (Budget)	เวลา (Time)	แรงงาน (Man-month)
ต่ำ	- ใช้งบประมาณบริหารจัดการปกติ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่ม	- ทำให้การดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรม เกิดความล่าช้า (ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด) ไม่เกิน ๓ เดือน	- ไม่ต้องมีบุคลากรเพิ่ม เป็นงานที่อยู่ในภาระหน้าที่ของหน่วยงาน
ปานกลาง	- ต้องใช้งบประมาณเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเดิม น้อยกว่าร้อยละ ๑๐ ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม	- ทำให้การดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรม เกิดความล่าช้า (ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด) ไม่เกิน ๖ เดือน	- มีการสรรหาบุคลากรเพิ่ม - มีการประสานงานกับหน่วยงานภายในเพื่อมอบหมายบุคลากรในการดำเนินการกิจควมหรือลดความเสี่ยง โดยกำหนดเป็นภาระงานที่ชัดเจนของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๒ หน่วยงาน (เป็นผู้รับผิดชอบร่วมในประเด็นความเสี่ยง)
สูง	- ต้องใช้งบประมาณเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเดิม มากกว่าร้อยละ ๑๐ ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม	- ทำให้การดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรม เกิดความล่าช้า (ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด) เกิน ๖ เดือน ขึ้นไป	- มีการสรรหาบุคลากรเพิ่ม - มีการประสานงานกับหน่วยงานภายในเพื่อมอบหมายบุคลากรในการดำเนินการกิจควมหรือลดความเสี่ยง โดยกำหนดเป็นภาระงานที่ชัดเจนของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๓ หน่วยงาน (เป็นผู้รับผิดชอบร่วมในประเด็นความเสี่ยง)

หมายเหตุ : สามารถเลือกประเด็นที่สอดคล้องหรือใกล้เคียง โดยไม่จำเป็นต้องครบทุกประเด็นในแต่ละระดับ

๓.๗.๒ ด้านผลประโยชน์ (Benefit) เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลประโยชน์และต้นทุน วิเคราะห์เป้าหมายของแต่ละงานที่ทำว่าการดำเนินงานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มีประสิทธิภาพได้ ประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด เป็นการเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อดูว่าทางเลือกใดจะเสียต้นทุนต่ำสุด โดยมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการวิเคราะห์ผลประโยชน์ เช่น วัดเป็นต้นทุนได้ วัดเป็นต้นทุนไม่ได้ วัดจากประสิทธิผลของการดำเนินงาน เป็นต้น โดยมีเกณฑ์การวิเคราะห์ผลประโยชน์ ประกอบด้วย ๕ เกณฑ์ ดังนี้

รายละเอียด เกณฑ์การพิจารณาในการวิเคราะห์ผลประโยชน์ (Benefit)	
ด้านยุทธศาสตร์	วัดได้จากผลสำเร็จของการดำเนินงาน ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
ด้านงบประมาณ	วัดได้จากผลสำเร็จของการดำเนินงาน เป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร (ไม่มีการขอจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมระหว่างปี)
ด้านเวลา	วัดได้จากผลสำเร็จของการดำเนินงาน เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
ด้านผู้รับบริการ	วัดได้จากผลสำเร็จของการดำเนินงาน เป็นไปตามความพึงพอใจของผู้รับบริการ
ด้านนวัตกรรม	วัดได้จากผลสำเร็จของการดำเนินงานที่ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งรวมถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานที่คำนึงถึงการพัฒนาสิ่งแวดล้อม สังคม และการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

๓.๘ การรายงาน ผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของส่วนงาน

เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับ ให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก และ/หรือ สูง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้วจะต้องจัดทำรายงาน

ในการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนงาน ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

๓.๘.๑ แบบรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

(๑) แบบวิเคราะห์/ค้นหา ความเสี่ยงสำหรับปีงบประมาณถัดไป

- เป็นการค้นหาความเสี่ยงใหม่ในหน่วยงานของตนเอง/ทบทวนความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในปีงบประมาณปัจจุบัน และค้นหาความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีงบประมาณถัดไป ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง วิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost-Benefit) ประเมินความเสี่ยงและระบุกิจกรรมควบคุมภายใน เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบแต่ละประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner) กำหนดค่าเป้าหมายรอบปีงบประมาณ ซึ่งระดับความเสี่ยงต้องลดลงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ กล่าวคือ ให้ระดับความเสี่ยงลดลงให้อยู่ในระดับต่ำ (ระดับคะแนน ๑-๓ : สีเขียว) หรือปานกลาง (ระดับคะแนน ๔-๙ : สีเหลือง) โดยให้คงคะแนนผลกระทบไว้ดังเดิม เช่น จากระดับความเสี่ยงสูง (๓×๔=๑๒) เป็นระดับปานกลาง (๒×๔=๘) ของความเสี่ยงทุกด้าน ยกเว้น ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร และด้านการทุจริต หากเกิดขึ้นแล้วองค์กรไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ดังนั้น หน่วยงานสามารถลดโอกาสที่จะเกิดให้ต่ำที่สุด ที่ระดับคะแนน ๑ ได้ แต่ผลกระทบต้องคงไว้ที่ระดับคะแนนสูงสุด คือ ๕ จะได้ค่าเป้าหมายรอบปีงบประมาณในการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็น $๑ \times ๕ = ๕$ เป็นต้น

- กำหนดให้ดำเนินการ ภายในวันที่ ๑๕ กรกฎาคม ของทุกปี (ปีงบประมาณละ ๑ ครั้ง)

(๒) แบบรายงานผลการจัดการความเสี่ยง

- เป็นการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณนั้น ๆ อันเป็นการทบทวนความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั่นเอง โดยดำเนินการปีละ ๒ ครั้ง (ทุก ๒ ไตรมาส)
 - ครั้งที่ ๑ ภายในวันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ของทุกปี (รอบ ๖ เดือน)
 - ครั้งที่ ๒ ภายในวันที่ ๑๕ กรกฎาคม ของทุกปี (รอบ ๑๒ เดือน)

๓.๘.๒ แบบรายงานการประเมินผลการรายงานผลการควบคุมภายใน

(๑) แบบสอบถามการควบคุมภายใน

- เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่กำกับดูแล จำนวน ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการเงินการบัญชี ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านสารสนเทศ และด้านพัสดุ ประเมินความเพียงพอเหมาะสมของการควบคุมภายในของแต่ละด้าน

(๒) แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปค.๔)

- เป็นแบบฟอร์มสำหรับการบริหารการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ประเมินพิจารณาตัดสินได้ว่า ระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจ ได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและเพียงพอหรือไม่ ควรปรับปรุงแก้ไขในจุดใด อย่างไร
 - ผู้ตอบแบบประเมินคือ ผู้บังคับบัญชาระดับฝ่าย
 - กำหนดให้รายงาน ปีงบประมาณละ ๑ ครั้ง ภายในวันที่ ๓๐ มิถุนายน ของทุกปีงบประมาณ (สิ้นไตรมาสที่ ๓)

๓.๙ การติดตามและประเมินผล

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จะต้องจัดให้มีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรด้านบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ในส่วนของการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับส่วนงานในแต่ละปีงบประมาณ ตามข้อ ๓.๘ กำหนดให้หน่วยงาน

- รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีละ ๒ ครั้ง คือ รอบ ๖ เดือนและรอบ ๑๒ เดือน เพื่อเป็นการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของแต่ละปีงบประมาณ ว่าสามารถลดระดับความเสี่ยงให้ลดลงอย่างน้อย ๑ ระดับตามค่าเป้าหมายรอบปีงบประมาณที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของแต่ละปีงบประมาณหรือไม่ อย่างไร
- รายงานการประเมินผลการรายงานผลการควบคุมภายใน ปีละ ๑ ครั้ง

การติดตามและประเมินผลดังกล่าว จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของปีงบประมาณถัดไป และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ของปีงบประมาณที่ผ่านมา โดยจะมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาส่งเสริมให้มีการนำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ไปสู่การปฏิบัติตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป นอกจากนี้ผลการติดตามประเมินผลดังกล่าวยังจะนำมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงฯ ระหว่างปีงบประมาณอีกด้วย

บทที่ ๔

บทวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ

๔.๑ สรุปผลการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ โดยจำแนกตามประเภทความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พบว่า มีประเด็นความเสี่ยง ทั้งหมด ๙ ประเด็น มีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก จำนวน ๕ ประเด็น และความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง จำนวน ๔ ประเด็น ซึ่งตามแผนการดำเนินงานฯ กำหนดให้ทุกส่วนงาน รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ จำนวน ๒ ครั้ง คือ ครั้งที่ ๑ (รอบ ๖ เดือน) และครั้งที่ ๒ (รอบ ๑๒ เดือน/ปีงบประมาณ) รายละเอียดดังนี้

ครั้งที่ ๑ (รอบ ๖ เดือน) พบว่า จากประเด็นความเสี่ยงโดยรวม จำนวน ๙ ประเด็น สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามเป้าหมาย ๗ ประเด็น คิดเป็นร้อยละ ๗๗.๗๘ และไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ๒ ประเด็น สำหรับความเสี่ยงที่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ได้แก่

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวกับชื่อเสียงภาพลักษณ์องค์กรเกิดความเสียหาย (S2) ผลการบริหารจัดการความเสี่ยง รอบ ๖ เดือน มีระดับความเสี่ยงคงเดิม (ระดับความเสี่ยง ๑๐)

๒) ความเสี่ยงด้านการทุจริต ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงด้านการใช้อำนาจหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้อง (FRAS1) ผลการบริหารจัดการความเสี่ยง รอบ ๖ เดือน มีระดับความเสี่ยงลดลง แต่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ระดับความเสี่ยง ๑๐ ค่าเป้าหมายต้องลดลงในระดับ ๕)

ครั้งที่ ๒ (รอบ ๑๒ เดือน/ปีงบประมาณ) พบว่า จากประเด็นความเสี่ยงโดยรวม จำนวน ๙ ประเด็น สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงให้ลดลงและเป็นไปตามเป้าหมายทั้งหมด ๙ ประเด็น คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐

ผลการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ กำหนดค่าเป้าหมายในการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ลดลงอย่างน้อย ๑ ระดับ พบว่า สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงให้ลดลงและเป็นไปตามเป้าหมายทั้งหมด ๙ ประเด็น โดยมีรายละเอียดการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ตามตาราง Risk Matrix แสดงระดับความเสี่ยง (เป็นค่าคะแนนระหว่างโอกาส x ผลกระทบ) ดังนี้

แผน บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)	5 = สูงมาก	2x5 S2, C1	3x5 BCP1, O2	4x5 S1, F1, O1, O3, Fr1	
	4 = สูง				
	3 = ปานกลาง				
	2 = น้อย				
	1 = น้อยมาก				
		1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)					
					5 = สูงมาก

ผล การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ (รอบ ๑๒ เดือน)

ผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact)	5 = สูงมาก	1x5 S1, S2, O2, C1, BCP1, Fr1	2x5 F1, O1, O3			
	4 = สูง					
	3 = ปานกลาง					
	2 = น้อย					
	1 = น้อยมาก					
		1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)						

รายละเอียดการเปรียบเทียบแผนและผล

การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

ความสอดคล้องยุทธศาสตร์/ ประเภทความเสี่ยง		ค่าเฉลี่ยความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๘ (รอบ ๑๒ เดือน)			สรุปผล การบริหารจัดการ
		แผน	ค่าเป้าหมาย	คงเหลือ (Residual)	
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ประกอบด้วย					
ด้านกลยุทธ์					
๑) การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	(S1)	๒๐	๑๕	๕	เป็นไปตามเป้าหมาย
๒) ชื่อเสียงภาพลักษณ์องค์กรเกิดความเสียหาย	(S2)	๑๐	๕	๕	เป็นไปตามเป้าหมาย
ด้านการเงิน					
๓) การใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	(F1)	๒๐	๑๕	๑๐	เป็นไปตามเป้าหมาย
ด้านการปฏิบัติงาน					
๔) การบริหารทรัพยากรบุคคลขาดประสิทธิภาพ	(O1)	๒๐	๑๕	๑๐	เป็นไปตามเป้าหมาย
๕) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขาดประสิทธิภาพ	(O2)	๑๕	๑๐	๕	เป็นไปตามเป้าหมาย
๖) กฎระเบียบเรื่องการเงินและการบริหารทรัพย์สินไม่ชัดเจน ทำให้มีผลกระทบในการนำไปใช้	(O3)	๒๕	๒๐	๑๐	เป็นไปตามเป้าหมาย
ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร					
๗) ด้านกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ ยังไม่สอดคล้องกับกฎหมายหลัก	(C1)	๑๐	๕	๕	เป็นไปตามเป้าหมาย
ด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง					
๘) บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานต่อเนื่องเมื่อประสบกับสภาวะวิกฤต	(BCP1)	๑๕	๑๐	๕	เป็นไปตามเป้าหมาย
ด้านการทุจริต					
๙) การใช้อำนาจหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้อง	(FRAs1)	๒๐	๕	๕	เป็นไปตามเป้าหมาย

หมายเหตุ ประเภทความเสี่ยงที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ ๑ - ๓ (ประเด็นความเสี่ยง อยู่ในระดับยอมรับได้)

ค่าเฉลี่ยระดับความเสี่ยงต่ำกว่า ๑๐ คะแนน

บทวิเคราะห์/ข้อสังเกต

จากผลการดำเนินงานข้างต้นจะเห็นว่า เมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ สรุปได้ว่าความเสี่ยงที่ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงแล้วเป็นไปตามเป้าหมาย แต่ระดับความเสี่ยงยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ระดับคะแนนสูง จำนวน ๓ ประเด็น ได้แก่ ด้านการเงิน ระดับความเสี่ยงคงเหลือ ๑๐ โดยมีข้อสังเกตว่าประเด็นความเสี่ยงการใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีปัจจัยเสี่ยงเกี่ยวกับ การบริหารงบประมาณ ขาดประสิทธิภาพไม่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานของโรงพยาบาลจุฬารัตน์ และไม่มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบ ที่ดูแลกำกับ ติดตาม การเบิกจ่ายงบประมาณของโรงพยาบาลจุฬารัตน์ รวมถึงการสื่อสารข้อมูลถึงผู้ปฏิบัติ ยังมีความเข้าใจในการดำเนินงานไม่ตรงกัน แนวทางการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ กำหนดให้ส่วนงานโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จัดทำแนวทางควบคุมกำกับ ติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณโรงพยาบาล ให้เป็นไปตามหมวดที่กำหนดและได้กำหนดระยะเวลาใน การรวบรวม วิเคราะห์ แผนและผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ ให้เป็นไปตามปฏิทินปีงบประมาณ ซึ่งปัจจุบันได้เริ่มดำเนินการแล้ว และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน จำนวน ๒ ประเด็น ได้แก่ ประเด็นความเสี่ยงเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลขาดประสิทธิภาพ โดยมีปัจจัยเสี่ยงเกี่ยวกับ กรอบอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับโครงสร้างที่ปรับเปลี่ยนไป ขาดความชัดเจนในความก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่งผลให้บุคลากรไม่ทราบจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเหมาะสม และความผูกพันต่อองค์กร แนวทางการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเร่งดำเนินการ แก้ไขข้อบังคับราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของผู้ปฏิบัติงานในราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ และกำหนดระดับตำแหน่งใหม่ในข้อบังคับ เพื่อให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีความชัดเจนและสอดคล้องกับโครงสร้างใหม่ รวมถึงดำเนินการ ทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนวิชาชีพในสายงานขาดแคลน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ทั้งนี้ อยู่ระหว่างเสนอคณะกรรมการนโยบายบุคลากรเพื่อหาหรือแนวทางการดำเนินงาน และ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ประเด็นความเสี่ยงเรื่อง กฎระเบียบเรื่องการเงินและการบริหารทรัพย์สิน ไม่ชัดเจน ทำให้มีผลกระทบในการนำไปใช้ โดยมีปัจจัยเสี่ยงเกี่ยวกับ การเรียกเก็บค่ารักษาพยาบาลบริษัท คู่สัญญาได้ไม่ครบถ้วน มียอดลูกหนี้ค้างชำระค่ารักษาพยาบาล จากการเรียกเก็บไม่ได้ แนวทางการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โรงพยาบาลจุฬารัตน์ต้องตรวจสอบสิทธิการรักษาล่วงหน้าอย่างรัดกุม ผ่านระบบอัตโนมัติที่เชื่อมโยงกับบริษัทคู่สัญญา เพื่อลดความผิดพลาดในการเรียกเก็บ

ทั้งนี้ประเด็นความเสี่ยงที่กล่าวมาข้างต้น ได้นำไปบรรจุในแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงให้ลดลงต่อไป

๔.๒ สรุปบทวิเคราะห์ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ประกอบด้วยข้อมูล ๒ ส่วน คือ ผลการ
ดำเนินงานของปีที่ผ่านมา และแผนบริหารความเสี่ยงฯ ที่ค้นหาใหม่ในปัจจุบัน ซึ่งวิเคราะห์จากให้ทุกส่วนงาน
ค้นหาความเสี่ยง (Bottom - up Risk Identification) และคณะกรรมการบริหาร ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
พิจารณาและจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงต่อราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (Top - down Risk Identification)

เมื่อวิเคราะห์ในภาพรวมของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ตามประเด็นความเสี่ยงรายด้าน พบว่า
จากประเด็นความเสี่ยงภาพรวมทั้งหมด ๗ ประเด็น มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก จำนวน ๒ ประเด็น และ
ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง จำนวน ๕ ประเด็น โดยมีรายละเอียดตาม Risk Matrix (Risk Profile) ดังนี้

แผนภาพ ประเภทและระดับความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)	5 = สูงมาก	2x5	3x5	4x5	
		O3, C1, Fr1	F1, O2	S1, O1	
	4 = สูง				
	3 = ปานกลาง				
	2 = น้อย				
	1 = น้อยมาก				
		1 =	2 =	3 =	4 =
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง
					5 =
					สูงมาก
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)			

ตาราง Risk Matrix (Risk Profile) แสดงระดับความเสี่ยง (เป็นค่าคะแนนระหว่างโอกาส x ผลกระทบ)

รายละเอียดประเภทและระดับความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก จำนวน ๒ ประเด็นความเสี่ยง ประกอบด้วย

ด้านกลยุทธ์	(S1)	ความเสี่ยงด้านขีดความสามารถและธรรมาภิบาลบุคลากร	ระดับความเสี่ยง ๒๐
ด้านการปฏิบัติงาน	(O1)	ความเสี่ยงด้านความมั่นคงไซเบอร์และการดำเนินงาน ต่อเนื่อง	ระดับความเสี่ยง ๒๐

ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง จำนวน ๕ ประเด็นความเสี่ยง ประกอบด้วย

ด้านการเงิน	(F1)	ความเสี่ยงด้านการเงิน การคลัง และความยั่งยืนองค์กร	ระดับความเสี่ยง ๑๕
ด้านการปฏิบัติงาน	(O2)	ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมความปลอดภัย และความยั่งยืน	ระดับความเสี่ยง ๑๕
	(O3)	ความเสี่ยงด้านคุณภาพผลผลิตทางการศึกษาและวิจัย	ระดับความเสี่ยง ๑๐
	(C1)	ความเสี่ยงด้านกฎหมายและการกำกับดูแลที่เปลี่ยนแปลง รวดเร็ว	ระดับความเสี่ยง ๑๐
ด้านการทุจริต	(Fr1)	ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลและการทุจริตเชิงระบบ	ระดับความเสี่ยง ๑๐

เมื่อพิจารณาความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้ง ๕ ยุทธศาสตร์ และวิเคราะห์ตามประเด็นความเสี่ยงรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีระดับความเสี่ยงที่มากกว่า ๑๐ จึงเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ค่าเป้าหมายจะต้องลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รายละเอียดตามตารางแสดงระดับความเสี่ยงที่ปรากฏ ดังนี้

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง ตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

ประเภทความเสี่ยง	รหัส	ความสอดคล้องยุทธศาสตร์	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (จำแนกตามประเภท)	
				แผน	ค่าเป้าหมายรอบปีงบประมาณ
ด้านกลยุทธ์	(S1)	ยุทธศาสตร์ที่ ๕	๑. ความเสี่ยงด้านขีดความสามารถและธรรมาภิบาลบุคลากร	๒๐	๕
ด้านการเงิน	(F1)		๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน การคลัง และความยั่งยืนองค์กร	๑๕	๕
ด้านการปฏิบัติงาน	(O1)		๓. ความเสี่ยงด้านความมั่นคงไซเบอร์และการดำเนินงานต่อเนื่อง	๒๐	๕
	(O2)	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ และ ๕	๔. ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมความปลอดภัย และความยั่งยืน	๑๕	๕
	(O3)	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ และ ๒	๕. ความเสี่ยงด้านคุณภาพผลผลิตทางการศึกษาและวิจัย	๑๐	๕
ด้านกฎหมายฯ	(C1)	ยุทธศาสตร์ที่ ๕	๖. ความเสี่ยงด้านกฎหมายและการกำกับดูแลที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว	๑๐	๕
ด้านการทุจริต	(Fr1)		๗. ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลและการทุจริตเชิงระบบ	๑๐	๕

รายละเอียด สรุป มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง ตามแผนการบริหารและควบคุมความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

ที่	รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ เหตุการณ์เสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) จำนวนความเสี่ยง ๑ ประเด็น				
ยุทธศาสตร์ที่ ๕ : องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อความยั่งยืน				
S1	ความเสี่ยงด้าน ขีดความสามารถและ ธรรมาภิบาลบุคลากร	บุคลากรขาดศักยภาพ ในการเข้าสู่ตำแหน่งและ สืบทอดตำแหน่ง เนื่องจาก ๑. ขาดแผนสืบทอดตำแหน่ง หากเกิดการเกษียณลาออก หรือลาในระยะยาว	- จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยระบุ ตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ ในองค์กรและกำหนดบทบาทหน้าที่และวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง	๑. คณะกรรมการ บริหารราชวิทยาลัย จุฬาภรณ์ ๒. คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ ส่วนงาน วิทยาลัยวิทยาศาสตร์ การแพทย์ฯ ๓. คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ ส่วนงาน คณะแพทยศาสตร์ฯ (๔. คณะทำงานบริหาร ความเสี่ยงฯ สำนักงาน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล)
		๒. ขาดระบบประเมินศักยภาพ และการเติบโตของบุคลากร	๑) ประเมินศักยภาพและความพร้อมประจำปี รวมถึงจัดกลุ่มบุคลากรที่มี ความสามารถ (Talent Pool) และติดตามความก้าวหน้าของแต่ละคนทุกปี ๒) วางแผน Career Path ที่มีความชัดเจน พร้อมทั้งประเมินผลที่เชื่อมโยง กับการเติบโตทางสายอาชีพ	
		๓. บุคลากรขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการถ่ายทอด ความรู้ไม่เป็นระบบ	๑) จัดให้มีกระบวนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และศักยภาพของบุคลากร อย่างมี ระบบและมีทิศทาง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวและกลยุทธ์ของ องค์กร ๒) จัดให้มีแผน/ระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สนับสนุนระบบการบริหาร จัดการที่สำคัญอย่างเป็นทางการ (สำหรับผู้บริหารใหม่) และจัดทำระบบ พี่เลี้ยงให้กับพนักงานใหม่	
		๔. ไม่สามารถรักษาศักยภาพที่มี เนื่องจากขาด แรงจูงใจ ไม่ร่วมมือ หรือ	๑) ผู้บริหารควรสื่อสารโดยตรง และลงพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความ เชื่อมั่น	

ที่	รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ เหตุการณ์เสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
		ปฏิเษการเปลี่ยนแปลง (โดยเฉพาะในกลุ่ม สายสนับสนุน)	๒) ปรับระบบประเมินผลและผลตอบแทนให้สอดคล้องกับผลงานและ ความร่วมมือและเปิดโอกาสให้สายสนับสนุนมีเส้นทางความก้าวหน้า ในองค์กรอย่างชัดเจน ๓) ยกย่องหรือให้รางวัลเชิงสัญลักษณ์กับผู้ที่มืบทบาทสนับสนุนการ เปลี่ยนแปลง ๔) วัดระดับแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และความเข้าใจของบุคลากรเป็นระยะ	
ด้านการการเงิน (Financial Risk) จำนวนความเสี่ยง ๑ ประเด็น				
ยุทธศาสตร์ที่ ๕ : องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อความยั่งยืน				
F1	ความเสี่ยงด้านการเงิน การคลัง และความยั่งยืน องค์กร	๑. การบริหารจัดการด้านการเงิน ที่ยั่งยืน เนื่องจาก ๑) การวางแผนทางการเงิน ในระยะยาว อาจไม่เป็นไป ตามแผนที่กำหนด เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงนโยบาย ของรัฐหรือกฎหมายการเงิน การคลัง อาจทำให้ไม่ได้รับ จัดสรรงบประมาณตามแผน ที่เสนอขอรับ ๒) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ หรือนโยบายของต่างประเทศ ส่งผลต่อรายได้และค่าใช้จ่าย ประจำปีขององค์กร	๑) จัดทำแผนการเงินระยะยาว และตั้งเป้าหมาย เพื่อสำรองเงินล่วงหน้า ในระยะเวลา ๕ ปี เพื่อให้สามารถบริหารจัดการการใช้จ่ายงบประมาณ ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ๒) กำหนดงบประมาณเพื่อกรณีฉุกเฉิน สำหรับความผันผวนที่อาจเกิดขึ้น ๓) ควบคุมค่าใช้จ่ายและต้นทุนขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ๔) จัดทำค่างของงบประมาณ ให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจของประเทศ ๕) ขยายแหล่งรายได้ใหม่ เช่น ค่าธรรมเนียม ค่าบริการ การบริการวิชาการ	๑. คณะกรรมการ บริหารราชวิทยาลัย จุฬารภรณ์ ๒. คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ ส่วนงาน สำนักงานราชวิทยาลัย จุฬารภรณ์ : ฝ่ายบริหาร การเงินการคลัง (๓. ทุกหน่วยงาน)

ที่	รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ เหตุการณ์เสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
		๓) การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงบประมาณที่ตั้งไว้ เนื่องจากบุคลากรขาดความรู้และความเข้าใจในระเบียบและหลักเกณฑ์การเบิกจ่ายหรือหลักเกณฑ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	๑) เร่งรัดและติดตามผลการใช้งบประมาณประจำเดือน พร้อมรายงานต่อคณะกรรมการบริหารอย่างสม่ำเสมอ ๒) พัฒนาระบบรายงานแบบ Real-time เพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจและนำผลการเบิกจ่ายมาประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ ๓) จัดทำคู่มือสรุประเบียบที่เกี่ยวข้องและเผยแพร่ให้บุคลากรรับทราบพร้อมจัดอบรมเพื่อเสริมความเข้าใจในการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์อย่างถูกต้อง	๑. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ส่วนงานคณะเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพ ๒. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ส่วนงานคณะวิทยาศาสตร์
		๔) การบริหารงบประมาณขององค์กรขาดความคล่องตัวเนื่องจาก ข้อจำกัดจากกฎระเบียบของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์และภาครัฐที่มีความเข้มงวด ส่งผลให้การใช้จ่ายและจัดซื้อจัดจ้างเกิดความล่าช้า ไม่ยืดหยุ่น และไม่สามารถตอบสนองต่อโอกาสหรือสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็วทันเวลา	๑) ผลักดันการปรับปรุงกฎระเบียบของ รจภ.โดยมุ่งแก้ไขข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น ๒) พัฒนากลไกบริหารภายในให้ยืดหยุ่น เช่น การกระจายอำนาจให้แต่ละคณะสามารถบริหารและเบิกจ่ายงบประมาณได้เอง ภายใต้กรอบควบคุมที่ชัดเจน ๓) พัฒนาระบบแพลตฟอร์มให้รวดเร็วและถูกต้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดความล่าช้า และลดข้อผิดพลาดในการเบิกจ่ายและบริหารงบประมาณ	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ส่วนงานคณะแพทยศาสตร์ ศรีสววงศ์พัฒนา

ที่	รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ เหตุการณ์เสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
		๒. การทุจริตการเบิกจ่ายเงิน เนื่องจาก ๑) ขาดระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม ๒) ขาดความโปร่งใสในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ๓) บุคลากรขาดจิตสำนึกในการรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม	๑) พัฒนาระบบการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันการทุจริตและการใช้จ่ายที่ไม่เป็นไปตามระเบียบ ๒) การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินอย่างโปร่งใสต่อสาธารณะและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๓) เสริมสร้างธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ ส่วนงาน คณะแพทยศาสตร์ ศรีสวางควัฒน
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) จำนวนความเสี่ยง ๓ ประเด็น				
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ เพื่อการเป็นสถาบันการศึกษาระดับนำ				
O1	ความเสี่ยงด้านความมั่นคง ไซเบอร์และการดำเนินงาน ต่อเนื่อง	การดำเนินงานหยุดชะงักจากภัย คุกคามทางไซเบอร์ เนื่องจาก ๑. ระบบล่มจากการถูกโจมตี จากมัลแวร์/แรนซัมแวร์ ๒. ไม่มีระบบควบคุมการเข้าถึง ข้อมูลที่เหมาะสม อาจทำให้ ถูกเจาะระบบและทำให้ข้อมูล รั่วไหล ๓. ไม่มีการอัปเดตแพตช์ ความปลอดภัย และระบบ ซอฟต์แวร์เก่า	๑) ติดตั้งระบบป้องกันมัลแวร์/แรนซัมแวร์ เพื่อตรวจจับภัยคุกคาม ๒) จัดอบรมและให้ความรู้ด้านไซเบอร์แก่เจ้าหน้าที่ เพื่อป้องกันการถูก หลอกลวงทางไซเบอร์ ๓) บังคับใช้นโยบายรหัสผ่านที่เข้มงวด และเปิดใช้การพิสูจน์ตัวตนแบบ หลายชั้น ในระบบที่มีความสำคัญอย่างเหมาะสม เพื่อป้องกันการถูก แอบอ้างตัวตน ๔) อัปเดตระบบและซอฟต์แวร์อย่างสม่ำเสมอ	๑. คณะกรรมการบริหาร ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ๒. คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ ส่วนงาน วิทยาลัยวิทยาศาสตร์ฯ (๓. คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงฯ ส่วนงานสำนักงาน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ : ฝ่ายเทคโนโลยี สารสนเทศ)

ที่	รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ เหตุการณ์เสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
ยุทธศาสตร์ที่ ๕ : องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อความยั่งยืน				
O2	ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และความ ยั่งยืน	๑. การจัดการสิ่งแวดล้อม ขาดประสิทธิภาพ เนื่องจาก ๑) ไม่มีการกำหนดนโยบายการ จัดการ ดูแลสิ่งแวดล้อม และ ขาดแนวทางการพัฒนาองค์กร ด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน อาจส่งผลให้การประเมิน ISO 14001 ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน	- กำหนดนโยบายและแนวทางในการพัฒนาองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม ภายในองค์กรให้ชัดเจน และบังคับใช้อย่างเข้มงวด	๑. คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงฯ ส่วนงานสำนักงาน ราชวิทยาลัยฯ : ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ๒. คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ ส่วนงาน วิทยาลัยวิทยาศาสตร์ การแพทย์ฯ (คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ ส่วนงาน สำนักงานราชวิทยาลัย จุฬารักษ์ : (๓) ฝ่ายวิศวกรรมบริการ (๔) ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง (๕) ทุกหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องในการจัดจ้าง)
		๒) การจัดการขยะ และของเสีย รวมถึงมลพิษภายในองค์กร ที่ มีการจัดการที่ไม่ถูกต้อง	- จัดฝึกอบรมและสร้างความตระหนักถึงผลกระทบของสิ่งแวดล้อมที่ อาจเกิดขึ้น และข้อกฎหมายที่มีการบังคับใช้	
		๓) ไม่มีการพิจารณา ข้อกฎหมายในภาพรวม ที่เกี่ยวข้องกับการปล่อยของ เสียและมลภาวะ	- กำหนดขอบเขตงานสำหรับผู้รับจ้างที่ต้องปฏิบัติงานภายใน ราชวิทยาลัยฯ ให้คำนึงถึงการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การกำจัดขยะ ของเสีย และการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า เพื่อให้การดำเนินงาน เป็นไปตามกฎหมายสิ่งแวดล้อมและไม่เกิดช่องว่างระหว่างการปฏิบัติ จริงกับมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด	
		๒. การรับมือเมื่อเกิดเหตุการณ์ ฉุกเฉิน เนื่องจาก	๑) จัดทำแผนสำรองกำลังคนด้านสาธารณสุข ๒) ฝึกอบรมบุคลากรด้านโรคอุบัติใหม่และโรคติดต่ออย่างสม่ำเสมอ ๓) พัฒนาระบบเฝ้าระวังและแจ้งเตือนแบบ Real-time ๔) เชื่อมโยงข้อมูลกับกระทรวงสาธารณสุขและหน่วยงานระหว่างประเทศ	๑. คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ ส่วนงาน โรงพยาบาลจุฬารักษ์

ที่	รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ เหตุการณ์เสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
		๒.๑ การรับมือในการจัดการด้าน สาธารณสุขรองรับเมื่อเกิดโรค อุบัติใหม่ เนื่องจาก ๑) ขาดแคลนบุคลากรทาง การแพทย์ที่มีทักษะเฉพาะ ทางในการรับมือโรคอุบัติใหม่ ๒) ขาดระบบเฝ้าระวังและรายงาน โรคที่รวดเร็วและแม่นยำ ๓) ประชาชนไม่มีความรู้ในการ ป้องกันตนเองจากโรค อุบัติใหม่	๕) รณรงค์ให้ความรู้ผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ๖) จัดทำคู่มือ สื่อประชาสัมพันธ์ ที่เข้าใจง่ายเกี่ยวกับโรคและวิธีป้องกัน	(๒. คณะกรรมการ บริหารความพร้อมต่อ สภาวะวิกฤต ภาวะ ฉุกเฉิน และสาธารณสุข)
		๒.๒ การรับมือเมื่อเกิดอุบัติเหตุ หรือเหตุฉุกเฉินที่ส่งผลให้ ไม่สามารถใช้พื้นที่ปฏิบัติงาน ได้ <u>ปัจจัยภายใน</u> ๑) การซ่อมแผนฉุกเฉินยังไม่ ครอบคลุมทุกหน่วยงาน ๒) ความไม่ชำนาญพื้นที่/เส้นทาง ออกจากอาคาร สืบเนื่องจาก การย้ายสถานที่ทำงานไปยัง อาคารใหม่	๑) หน่วยงานร่วมกันเดินตรวจสอบเส้นทางหนีไฟต่าง ๆ ภายในเอง เพื่อ กรณีเกิดเหตุสามารถใช้เส้นทางได้ถูกต้อง ๒) จัดกิจกรรมการซ้อมแผนฉุกเฉินต่าง ๆ ผ่านคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง กำหนดมาตรการหรือแผนการเตรียมความพร้อมกรณีเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ๓) ดำเนินการตามแผนบริหารความต่อเนื่องของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	

ที่	รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ เหตุการณ์เสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
		<u>ปัจจัยภายนอก</u> ๓) เกิดเหตุขัดข้องทางด้านระบบภายในอาคาร เช่น ไฟฟ้า ความชื้น ระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ๔) การแจ้งเตือนของอุปกรณ์ตรวจจับควันไฟ (Smoke Detector)		
		๓. การสูญหายของครุภัณฑ์ราคาสูง เนื่องจาก ๑) ขาดระบบการควบคุมทรัพย์สินที่เหมาะสม ๒) ขาดการมอบหมายผู้ดูแลรับผิดชอบ ๓) ความไม่ปลอดภัยของสถานที่จัดเก็บ	๑) จัดทำระบบทะเบียนครุภัณฑ์ และแนวทางการตรวจรับ รวมถึงติดตามตรวจเช็คครุภัณฑ์ และจัดเก็บครุภัณฑ์ หลังการใช้งานทุกครั้ง ๒) จัดทำแผนการตรวจนับประจำเดือน ๓) กำหนดผู้รับผิดชอบในการดูแลครุภัณฑ์ ๔) จัดเก็บครุภัณฑ์ในห้องหรือสถานที่ ที่มีระบบควบคุม เช่น ใช้คีย์การ์ด ระบบสแกนนิ้วมือ หรือกุญแจลิ้นค	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ส่วนงาน คณะแพทยศาสตร์ ศิริสวางค์วัฒน
		๔. ชื่อเสียงภาพลักษณ์องค์กรเกิดความเสียหาย เนื่องจาก ๑) บุคลากร/นักศึกษาโพสต์ข้อความหรือวิดีโอที่ส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์องค์กร	๑) จัดทำระเบียบหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้โซเชียลมีเดีย และการแสดงความเห็นในที่สาธารณะของบุคลากรและนักศึกษา ๒) ระบุข้อห้ามและข้อควรระวังอย่างชัดเจน เช่น ห้ามเผยแพร่ข้อมูลเท็จ ความเห็นที่บิดเบือน หรือเนื้อหาที่กระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร	๑. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ส่วนงาน คณะแพทยศาสตร์ ศิริสวางค์วัฒน

ที่	รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ เหตุการณ์เสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
		เนื่องจากขาดระเบียบหรือ แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน	๓) จัดอบรม/กิจกรรมสร้างความตระหนักเรื่องความรับผิดชอบในการ สื่อสารในฐานะตัวแทนองค์กร ๔) ระบุบทลงโทษหรือนโยบายการจัดการเมื่อมีการกระทำที่ส่งผลเสียต่อ องค์กร เช่น การดักเตือน ปรับปรุงพฤติกรรม หรือพิจารณาทางวินัย ตามความเหมาะสม	(๒. คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงฯ ส่วนงานสำนักงาน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ : (๑) ฝ่ายนิติการ
		๒) นักศึกษาถูกคุกคาม ทางเพศ เนื่องจาก ๒.๑) ขาดการให้ความรู้เกี่ยวกับ สิทธิในร่างกายและขอบเขต ส่วนบุคคล ๒.๒) ไม่มีระบบเฝ้าระวัง ป้องกัน และรายงานเหตุคุกคามที่มี ประสิทธิภาพและปลอดภัย	๑) จัดอบรม/กิจกรรมเชิงป้องกันเรื่องสิทธิส่วนบุคคล พฤติกรรม ไม่เหมาะสม และความรู้เกี่ยวกับการคุกคามทางเพศ ๒) จัดตั้งช่องทางรายงานเหตุที่ไม่เปิดเผยตัวตนผ่านเว็บไซต์ อีเมล หรือ แอปพลิเคชัน ๓) จัดทำ/ปรับปรุงนโยบายและข้อบังคับเกี่ยวกับพฤติกรรมไม่เหมาะสม การคุกคาม และการลงโทษให้ชัดเจน	(๒) คณะกรรมการ คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ ส่วนงาน ด้านการศึกษา)
		๓) ความปลอดภัยด้านชีวิตและ ทรัพย์สินของบุคลากร เนื่องจาก ๓.๑) อุบัติเหตุไฟฟ้า น้ำรั่วและ พื้นที่เสี่ยงภัยต่อบุคคล ทำ ให้เกิดไฟฟ้าช็อตบุคลากร ขณะปฏิบัติงานในห้องทดลอง ๓.๒) ความปลอดภัยจากพื้นที่ ห้องน้ำบริเวณ ที่ลับตาและ แสงสว่างไม่เพียงพอ อาจ	๑) ตรวจสอบและบำรุงรักษาระบบไฟฟ้าในห้องทดลองอย่างสม่ำเสมอ พร้อมติดตั้งอุปกรณ์ตัดไฟอัตโนมัติ เพื่อป้องกันอัคคีภัยและอุบัติเหตุ ที่อาจเกิดจากไฟฟ้าลัดวงจร ๒) ติดตั้งไฟส่องสว่างให้เพียงพอและกล้องวงจรปิดในบริเวณ พื้นที่ลับตา โดยรอบ พร้อมจัดเวรเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยในช่วงกลางคืน เพื่อเพิ่มความปลอดภัยและลดความเสี่ยงจากการถูกล่วงละเมิดหรือ เหตุไม่พึงประสงค์	

ที่	รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ เหตุการณ์เสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
		ก่อให้เกิดอุบัติเหตุหรือการ ถูกแสงละเมิด/ทำร้าย ร่างกาย โดยเฉพาะในช่วง เวลากลางคืน ๓.๓) เกิดไฟฟ้าสถิตบริเวณที่จับ ประตูทางเข้าสำนักงาน ซึ่ง อาจก่อให้เกิดอาการตกใจ หรือบาดเจ็บเล็กน้อยแก่ ผู้ใช้งาน และสร้างความไม่ สบายใจในระยะยาว	๓) ติดตั้งวัสดุป้องกันไฟฟ้าสถิต ที่มีฉนวนประตูทางเข้า พร้อมตรวจสอบและ บำรุงรักษาระบบกราวด์ไฟฟ้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการเกิดไฟฟ้า สถิตและลดความไม่สบายตัวของผู้ใช้งาน	
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การจัดการศึกษาเพื่อผลิตกำลังคนที่ตอบสนองความต้องการของประเทศ				
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การสร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัยและนวัตกรรมเชิงสุขภาพเพื่อความยั่งยืน				
O3	ความเสี่ยงด้านคุณภาพ ผลผลิตทางการศึกษาและ วิจัย	๑. การผลิตบัณฑิตไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย เนื่องจาก ๑) การรับนักศึกษาเข้าใหม่ไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย จำนวน ผู้สมัครน้อย เลือกเรียนที่อื่น การแข่งขันสูง	๑) ปรับกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย ๒) พัฒนา Website / Social Media ๓) ทำ MOU กับโรงเรียน เน้นแนวอาชีพในระดับมัธยม	๑. คณะกรรมการบริหาร ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (๒. คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงของ ทุกคณะ)
		๒) หลักสูตรไม่ตอบโจทย์ผู้เรียน/ ตลาดแรงงาน ไม่ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง	๑) ทบทวนหลักสูตรอย่างน้อยทุก ๓-๕ ปี ๒) เชิญผู้ประกอบการ/ศิษย์เก่าร่วมออกแบบหลักสูตร ๓) ติดตามสถานะและความก้าวหน้า ของบัณฑิตหลังจากสำเร็จการศึกษา	

ที่	รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ เหตุการณ์เสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
		๓) นโยบายภายนอก เปลี่ยนแปลง เช่น ระบบ TCAS การอุดหนุน	๑) ติดตามนโยบายภาครัฐอย่างใกล้ชิด ๒) เตรียมแผนรับเข้าหลายทางเลือก (แผนสำรอง) ๓) สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายอุดมศึกษา ๔) สนับสนุนทุนการศึกษาและวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน กับมหาวิทยาลัยอื่น ๕) พัฒนาระบบสนับสนุนนักศึกษา เช่น ระบบ e-template สำหรับเขียน วิทยานิพนธ์ และ e-thesis สำหรับ	
		๒. ผลผลิตงานวิจัยไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย เนื่องจาก ๑) ความไม่แน่นอนของแหล่งทุน วิจัยภายนอก เนื่องจาก ๑.๑) หน่วยงานภายนอกไม่เห็น ความสำคัญหรือความ เชื่อมโยงของงานวิจัยกับ ประโยชน์เชิงนโยบายหรือ สังคม ๑.๒) งานวิจัย ยังขาดการสื่อสาร ผลกระทบเชิงประจักษ์ หรือ เชิงนโยบายหน่วยงานเสนอ ทุนให้ความสำคัญกับ ผลกระทบเชิงเศรษฐกิจ/	๑) จัดเวทีนำเสนอผลลัพธ์งานวิจัยต่อหน่วยงานนโยบายหรือชุมชน เป้าหมาย ๒) จัดทำ One-page Research Brief / Infographic ที่ชัดเจนสื่อสารได้ ตรงกลุ่มทุน ๓) จัดให้มีทีม “Research Communication” ช่วยถ่ายทอดคุณค่าของ งานในเชิงสังคมหรือเศรษฐกิจ	๑. คณะกรรมการบริหาร ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (๒. คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงฯ ส่วนงานคณะเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์สุขภาพ ๓. คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ ส่วนงานคณะ วิทยาศาสตร์)

ที่	รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ เหตุการณ์เสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
		สังคม มากกว่าผลทางวิชาการ		
		๒) ทิศทางงานวิจัยไม่ตรงกับความต้องการหลักของประเทศหรือไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	๑) จัดตั้ง “ทุนเรดาร์” หรือ “หน่วยติดตามแผนวิจัยชาติ” เพื่อติดตามแนวโน้มทุนสำคัญ ๒) ปรับหัวข้อวิจัยให้ตอบเป้าหมาย SDGs, BCG หรือแผนงานเร่งด่วนระดับประเทศ ๓) สร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม/ท้องถิ่น เพื่อให้ข้อเสนอวิจัยมีฐานผู้ใช้งานจริง ๔) จัดทำระบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพัฒนาระบบหรือแนวทางเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้อง เช่น นักวิจัย หน่วยงาน ผู้ใช้งาน ได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ดำเนินงาน และเสนอความคิดเห็นต่อโครงการต่าง ๆ ๕) จัดกิจกรรม "Research Day" เพื่อเปิดโอกาสให้นักวิจัยนำเสนอผลงาน พร้อมเชิญหน่วยงานภายนอกมาร่วมชมและแลกเปลี่ยนความร่วมมือเพื่อสนับสนุนการต่อยอดงานวิจัยสู่การใช้งานจริง	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ส่วนงานคณะเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพ
		๓) คุณภาพของทีมวิจัยเครื่องมือพื้นฐานขาดความน่าเชื่อถือและประเมินศักยภาพความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	๑) พัฒนาบุคลากรวิจัยอย่างต่อเนื่อง เช่น การเขียนข้อเสนอทุน การบริหารโครงการ ๒) เสริมความน่าเชื่อถือของห้องปฏิบัติการ / เครือข่ายวิจัย เช่น การรับรองมาตรฐาน (ISO, GLP) ๓) จัดทำ Research Portfolio ของทีมเพื่อใช้แนบเสนอทุน พร้อมข้อมูลผลงานวิจัยเด่น และใช้ระบบ Mentorship ในการพัฒนานักวิจัยรุ่นใหม่ให้พร้อมแข่งขันทุน	

ที่	รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ เหตุการณ์เสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
			๔) ดำเนินโครงการประเมินผลงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อกำหนดทิศทางการวิจัยและแนวทางการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ ๕) ดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เครือข่ายผู้ประสานงานวิจัย	
		๒. ผลผลิตงานวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจาก ขั้นตอนการขอทุนและเบิกจ่ายมีความซับซ้อนและล่าช้า	๑) จัดอบรมด้านการวางแผนวิจัยและการขอทุน พร้อมจัดระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้คำปรึกษาแก่นักวิจัย ๒) จัดประชุมรายเดือนและใช้ Dashboard เพื่อติดตามความคืบหน้าโครงการวิจัยอย่างใกล้ชิด ๓) จัดทำคู่มือหรืออินโฟกราฟิกเกี่ยวกับขั้นตอนขอทุนและเบิกจ่าย พร้อมวางแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมกับภาระงานนักวิจัย	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ส่วนงานคณะเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพ
ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk) ประกอบด้วย ๑ ประเด็นความเสี่ยง				
ยุทธศาสตร์ที่ ๕ : องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อความยั่งยืน				
C1	ความเสี่ยงด้านกฎหมายและการกำกับดูแลที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว	ผลกระทบจากกฎหมายใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน เนื่องจาก ๑. การปรับปรุงและออกกฎหมายใหม่บ่อยครั้ง อาจทำให้องค์กร และผู้ปฏิบัติงานปรับตัวไม่ทัน อาจเกิดการตีความผิดพลาดโดยไม่เจตนา ทำให้เกิดต้นทุนจากการเสียค่าปรับหรือเสียชื่อเสียง	- ติดตามและสรุปกฎหมายใหม่ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างต่อเนื่องและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ทราบ ผ่านช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ส่วนงานสำนักงานราชวิทยาลัยฯ: ฝ่ายนิติการ

ที่	รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ เหตุการณ์เสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
		๒. ขาดแหล่งข้อมูลหรือ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญ ในการตีความกฎหมายใหม่	- ส่งบุคลากรไปอบรม/สัมมนา เพื่อให้มีความเชี่ยวชาญในกฎหมายใหม่ และนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสร้าง เครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกเพื่อขอคำปรึกษาหรือคำแนะนำ	
		๓. ผู้ปฏิบัติงานตีความกฎหมาย คลาดเคลื่อน เนื่องจาก ความ ซับซ้อนของเนื้อหากฎหมาย มักมีหลายมาตราหลายเงื่อนไข	๑) ทำสื่อประชาสัมพันธ์ (Infographic) เพื่ออธิบายเนื้อหาทางกฎหมายที่มี ความซับซ้อนโดยใช้ภาษาที่เข้าใจได้ง่าย ๒) ประชาสัมพันธ์กฎหมายใหม่ในเพจหน่วยงาน และประชาสัมพันธ์ ลงในอินทราเน็ตของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	
		๔. ขาดกลไก/ระบบที่เหมาะสมใน การติดตาม ตรวจสอบ และ วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กร อย่างเป็นระบบ	- จัดประชุมเพื่อสรุปการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและเตรียมแนวทางใน การปฏิบัติตามกฎหมายใหม่ เป็นรายไตรมาส	
ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk) จำนวนความเสี่ยง ๔ ประเด็น				
ยุทธศาสตร์ที่ ๕ : องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อความยั่งยืน				
Fr1	ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล และการทุจริตเชิงระบบ	๑. การรับหรือเรียกรับทรัพย์สิน จากการใช้อำนาจในตำแหน่ง หน้าที่ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อผลประโยชน์ของตนเองและ พวกพ้อง (ปปท.+ปปช.) เนื่องจาก	๑) กำหนดขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างอย่างรัดกุม มีการตรวจสอบหลายระดับ ๒) ดำเนินการจัดหาพัสดุ โดยวิธีการประกาศเชิญชวนทั่วไป (e-bidding) เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ๓) จัดทำแบบฟอร์มเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และกำหนดให้ รายงานต่อหัวหน้าหน่วยงานก่อนเข้าร่วมกระบวนการจัดซื้อ ๔) จัดทำประกาศการมอบอำนาจและขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการพิจารณา/ อนุมัติจัดซื้อแต่ละระดับให้ชัดเจน ตรวจสอบย้อนกลับได้ พร้อมลงนาม รับทราบจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ ส่วนงาน สำนักงานราชวิทยาลัย จุฬาภรณ์ : ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง

ที่	รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ เหตุการณ์เสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
		๑) ไม่มีระบบควบคุมภายในหรือ กลไกตรวจสอบการจัดซื้อจัด จ้างที่มีประสิทธิภาพ ๒) บุคลากรมีผลประโยชน์ทับ ซ้อนกับผู้เสนอราคาหรือ คู่สัญญา ๓) การใช้อำนาจเกินขอบเขตของ ผู้มีอำนาจในการพิจารณา/ อนุมัติจัดซื้อ		
		๔) ขาดการรับรู้ของระบบติดตาม เรื่องร้องเรียน	๑) สร้างการรับรู้ช่องทางร้องเรียนผ่านทุกแพลตฟอร์ม เช่น เว็บไซต์ ป้ายประชาสัมพันธ์ Facebook และ Line Official ๒) เสริมสร้างความรู้กับเจ้าหน้าที่ทุกหน่วยงานเกี่ยวกับวิธีการรับเรื่อง ส่งต่อ ติดตาม และรายงานผลสื่อสารและสร้างความเชื่อมั่น “ช่องทางร้องเรียน ที่ปลอดภัย” เช่น ดูรับฟังความคิดเห็น กล้องร้องเรียนออนไลน์ พร้อม ระบบคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส	
		๒. โครงการที่มีวงเงินสูงมีโอกาส เกิดการทุจริต (ปปท.) เนื่องจาก ๑) ขาดระบบบริหารจัดการความ เสี่ยงที่บูรณาการและมี ประสิทธิภาพ	- จัดทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ	๑. คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ ส่วนงาน สำนักงานราชวิทยาลัย จุฬารักษ์ : ฝ่าย ยุทธศาสตร์

ที่	รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ เหตุการณ์เสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
		๒) การกำหนด TOR ไม่โปร่งใส อาจเอื้อประโยชน์ให้รายใด รายหนึ่ง	- แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำร่าง TOR ที่มีผู้แทนหลายฝ่าย	(๒. คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ ส่วนงาน โรงพยาบาลจุฬารัตน์ ๓. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ส่วนงานสำนักงานราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ : ฝ่ายนิติการ)
		๓) กระบวนการคัดเลือก ผู้เสนอราคาไม่เป็นธรรม หรือมีการฮั้วประมูล	๑) ใช้วิธีการประกาศเชิญชวนทั่วไป (e-bidding) เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ๒) จัดให้มีการลงนามแสดงความบริสุทธิ์ใจ	
		๔) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมี ผลประโยชน์ทับซ้อน หรือเรียกรับสินบน	- จัดทำทะเบียนบัญชีแสดงการรับของขวัญ ของกำนัล และรายงาน ผู้บังคับบัญชาสูงสุด	
		๓. การรับหรือเรียกรับทรัพย์สิน เพื่ออำนวยความสะดวกใน กระบวนการสรรหาบุคลากร (ปปช.) เนื่องจาก ๑) คณะกรรมการสรรหา มีอำนาจเต็มในการพิจารณา คัดเลือกโดยไม่มีระบบ ตรวจสอบ ๒) ผู้ปฏิบัติงานเลือกปฏิบัติหรือ ละเว้นการปฏิบัติเพื่อเอื้อต่อการทุจริตหรือแสวงหาผลประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบเพื่อตนและผู้อื่น	๑) แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาหลายฝ่ายรวมถึงตัวแทนจากหน่วยงานกลาง ๒) จัดทำเกณฑ์การประเมินที่เป็นลายลักษณ์อักษร ๓) จัดทำคู่มือปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทุกกระบวนการทำงาน และใช้แบบฟอร์ม เกณฑ์การประเมินที่ได้รับการขึ้นทะเบียนที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ๔) มีการเก็บหลักฐานการตัดสินใจและให้คะแนนไว้อย่างครบถ้วน และใช้ E-mail ส่วนกลางในการติดต่อ เพื่อให้ตรวจสอบย้อนหลังได้ ๕) มีระบบการตอบกลับ E-mail ให้กับผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ทราบผลทุกครั้ง เมื่อการสัมภาษณ์เสร็จสิ้น	๑. คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ ส่วนงาน สำนักงานราชวิทยาลัย จุฬารัตน์ : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (๒. ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ๓. ฝ่ายพัฒนาเพื่อความยั่งยืน)

ที่	รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/ เหตุการณ์เสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
		๓) ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใสหรือมีการให้คะแนน โดยใช้ดุลยพินิจ		
		๔) ผู้สมัครบางรายสามารถติดต่อ หรือให้ผลประโยชน์กับ ผู้มีอำนาจโดยตรง	๑) ควบคุมกำกับให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามคู่มือโดยใช้มาตรฐาน ISO 9001 ๒) มีมาตรการป้องกันการขัดกันระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ ส่วนรวม ๓) ประกาศนโยบายงดรับ ของขวัญของกำนัลทุกชนิด เพื่อตอบแทนการ ปฏิบัติหน้าที่	
		๔. การรับหรือเรียกรับทรัพย์สิน ในการคัดเลือกผู้สมัครรอบ Portfolio (ปปช.) เนื่องจาก มีโอกาสในการรับหรือเรียกรับ ทรัพย์สินจากผู้สมัคร เพื่อ เอื้อประโยชน์ให้กับผู้สมัครใน การเข้ารับการศึกษานใน หลักสูตรที่ต้องการ ในรอบ Portfolio	๑) การกำหนดรายละเอียด หลักเกณฑ์ และเงื่อนไขของผู้สมัคร ในรูปแบบ คณะกรรมการ ๒) จัดให้มีการประชาสัมพันธ์การรับสมัคร ที่มีรายละเอียดต่าง ๆ ครบถ้วน เพื่อให้บุคคลทั่วไปได้รับทราบ ก่อนดำเนินการระบวนการรับสมัคร ๓) จัดทำรายการแสดงข้อมูลของผู้สมัคร ตามหลักเกณฑ์ และเงื่อนไขที่ กำหนด (Check List) เพื่อระบุนความครบถ้วนของเอกสารผู้สมัคร ๔) มีการตรวจสอบและรับรองข้อมูลจากผู้บังคับบัญชา	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ ส่วนงาน ด้านการศึกษา

บทวิเคราะห์/ข้อสังเกต

จากข้อมูลประเด็นความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ จะพบว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงเกือบทุกด้าน ยกเว้นประเด็นความเสี่ยงด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถดำเนินการควบคุมภายในตามมาตรการที่กำหนดไว้ สำหรับประเด็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหาร ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์และหน่วยงานภายในระบุ ดังนี้

- **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** ได้แก่ ความเสี่ยงด้านขีดความสามารถและธรรมาภิบาลบุคลากร (ระดับความเสี่ยง ๒๐) สาเหตุมาจาก การขาดแผนสืบทอดตำแหน่ง ไม่มีระบบประเมินศักยภาพและการเติบโต ขาดการพัฒนาและถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่อง และไม่สามารถรักษานักวิชาการที่มีศักยภาพ

- **ความเสี่ยงด้านการเงิน** ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงิน การคลัง และความยั่งยืนองค์กร (ระดับความเสี่ยง ๑๕) สาเหตุมาจาก การวางแผนทางการเงินในระยะยาว อาจไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจหรือนโยบายของต่างประเทศ การเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามแผนงบประมาณที่ตั้งไว้และการบริหารงบประมาณขององค์กรขาดความคล่องตัว และสาเหตุความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริตการเบิกจ่ายเงิน เนื่องจาก ขาดระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม ขาดความโปร่งใสในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และบุคลากรขาดจิตสำนึกในการรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นต้น

- **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน** ได้แก่ ความเสี่ยงด้านความมั่นคงไซเบอร์และการดำเนินงานต่อเนื่อง (ระดับความเสี่ยง ๒๐) สาเหตุมาจาก ความเสี่ยงจากภัยไซเบอร์ การควบคุมความปลอดภัยของข้อมูลไม่เพียงพอ ประเด็นความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมความปลอดภัย และความยั่งยืน (ระดับความเสี่ยง ๑๕) สาเหตุมาจาก การจัดการสิ่งแวดล้อมขาดประสิทธิภาพ การประเมิน ISO ๑๔๐๐๑ ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน การจัดการขยะ ของเสีย และมลพิษไม่ถูกต้อง ขาดการพิจารณากฎหมายสิ่งแวดล้อมโดยรวม ชื่อเสียงภาพลักษณ์องค์กรเกิดความเสียหาย เนื่องจาก บุคลากร/นักศึกษาโพสต์ข้อความหรือวิดีโอที่ส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์องค์กร นักศึกษาถูกคุกคามทางเพศและความปลอดภัยด้านชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากร การรับมือเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงเกี่ยวกับการรับมือในการจัดการด้านสาธารณสุขรองรับเมื่อเกิดโรคอุบัติใหม่ และการรับมือเมื่อเกิดอุบัติเหตุหรือเหตุฉุกเฉินที่ส่งผลให้ไม่สามารถใช้พื้นที่ปฏิบัติงานได้ การสูญหายของครุภัณฑ์ราคาสูง อีกทั้งยังมีประเด็นความเสี่ยงด้านคุณภาพผลผลิตทางการศึกษาและวิจัย (ระดับความเสี่ยง ๑๐) สาเหตุมาจากการผลิตบัณฑิตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจาก การรับนักศึกษาเข้าใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หลักสูตรไม่ตอบโจทย์ผู้เรียน/ตลาดแรงงาน และนโยบายภายนอกเปลี่ยนแปลงผลผลิตงานวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจาก ความไม่แน่นอนของแหล่งทุนวิจัยภายนอก ทิศทางงานวิจัยไม่สอดคล้องกับความต้องการหลักของประเทศหรือยุทธศาสตร์หน่วยงาน คุณภาพทีมวิจัยและเครื่องมือพื้นฐานขาดความน่าเชื่อถือและผลผลิตงานวิจัยไม่บรรลุตามเป้าหมาย เป็นต้น

- **ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร** ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกฎหมายและการกำกับดูแลที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว (ระดับความเสี่ยง ๑๐) เนื่องจาก การปรับปรุงกฎหมายบ่อยครั้ง ขาดผู้เชี่ยวชาญหรือแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือ ความซับซ้อนของกฎหมาย และขาดระบบติดตามและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย เป็นต้น

- **ความเสี่ยงด้านการทุจริต** ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐ ดำเนินการให้เป็นไปตามคู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อสร้างมาตรการในการป้องกันการทุจริต และกำกับติดตามการปฏิบัติให้เห็นผลเป็นรูปธรรม รวมทั้งสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ในฐานะหน่วยงานเจ้าภาพในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ได้

กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดทำข้อมูลสาธารณะ (OIT) จำนวน ๒๘ ข้อมูล ซึ่งหนึ่งในข้อมูลดังกล่าว กำหนดให้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบนจากการดำเนินงานตามภารกิจของ หน่วยงาน (O๒๓) ได้แก่ ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลและการทุจริตเชิงระบบ (ระดับความเสี่ยง ๑๐) ซึ่งเป็น ประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวกับ การรับหรือเรียกรับทรัพย์สินจากการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ ด้านการจัดซื้อ จัดจ้างเพื่อผลประโยชน์ของตนเองและพวกพ้อง เนื่องจาก ขาดระบบควบคุมภายในและกลไกตรวจสอบที่มี ประสิทธิภาพ ความเสี่ยงจากผลประโยชน์ทับซ้อนของบุคลากร การใช้อำนาจเกินขอบเขต การขาดระบบ ติดตามและรับรู้เรื่องร้องเรียน โครงการที่มีวงเงินสูงมีโอกาสเกิดการทุจริต เนื่องจาก ขาดระบบบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่บูรณาการและมีประสิทธิภาพ การกำหนด TOR ไม่โปร่งใส กระบวนการคัดเลือกผู้เสนอราคาไม่ เป็นธรรม และเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้องมีผลประโยชน์ทับซ้อนหรือเรียกรับสินบน การรับหรือเรียกรับทรัพย์สินเพื่อ อำนาจความสะดวกในกระบวนการสรรหาบุคลากร เนื่องจาก คณะกรรมการสรรหาไม่เข้มงวดโดยไม่มีระบบ ตรวจสอบ ผู้ปฏิบัติงานเลือกปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติ ไม่มีหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ชัดเจนและโปร่งใส ผู้สมัครสามารถติดต่อหรือให้ผลประโยชน์กับผู้ที่มีอำนาจโดยตรง เหตุการณ์เสี่ยงเกี่ยวกับการรับหรือเรียกรับ ทรัพย์สินในการคัดเลือกผู้สมัครรอบ Portfolio เป็นต้น

ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงและระบุหน่วยงานรับผิดชอบไว้ เพื่อลดหรือ ขจัดความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และสามารถติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหาร ความเสี่ยงฯ ต่อไป

๔.๓ ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ต้องดำเนินการ ดังนี้

๑. ดำเนินการประกาศแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ เพื่อให้ทุกหน่วยงานได้รับทราบและปฏิบัติให้บังเกิดผล
๒. ดำเนินการตามแนวทางการปรับปรุง การควบคุมภายในที่นายกรัฐมนตรีเห็นชอบตามที่ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์เสนอ คือ

๒.๑ ความเสี่ยงด้านการเงินในประเด็นการบริหารงบประมาณอาจขาดประสิทธิภาพ เนื่องจาก มีการเบิกจ่ายงบประมาณ ต่ำกว่าแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่กำหนด โดยต้องเร่งดำเนินการ ประชุมคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงานและเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณทุกไตรมาส พร้อมทั้งรายงาน ปัญหาอุปสรรค เพื่อพิจารณาปรับปรุงการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งกำหนดให้มีการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณต่อที่ประชุมประสานภารกิจราชวิทยาลัย จุฬาภรณ์ทุกเดือน (ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายเลขานุการราชวิทยาลัย ในฐานะฝ่ายเลขานุการประสานประสานภารกิจ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์/ฝ่ายยุทธศาสตร์/ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)

๒.๒ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน จำนวน ๒ ประเด็น ประกอบด้วย

ประเด็นที่ ๑ เรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลที่อาจขาดประสิทธิภาพ เนื่องจาก ขาดระบบ การประเมินขีดความสามารถและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีศักยภาพสูงพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยต้องเร่งดำเนินการจัดทำ การประเมินสมรรถนะตามหน้าที่งาน (Competency Assessment) รายตำแหน่ง จัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและเหมาะสมต่อการเตรียมตัวขึ้นตำแหน่งสำคัญในอนาคต (Talent Pool หรือ High Potential List) และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) สำหรับผู้มีศักยภาพ (ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

ประเด็นที่ ๒ เรื่อง ความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่อาจมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ เนื่องจากผู้ใช้งานภายในองค์กร มีความประมาทในการทำให้อุปกรณ์ส่วนบุคคลรั่วไหล โดยต้องเร่งดำเนินการ จัดอบรมให้บุคลากรเข้าใจความเสี่ยงจากการใช้ระบบไอที เช่น รูปแบบของการโจมตีทางไซเบอร์ เพื่อลด ความประมาทของบุคลากร กำหนดสิทธิ์ผู้ใช้ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และใช้ระบบการพิสูจน์ตัวตนแบบ หลายชั้น เพื่อลดความเสี่ยงในการแอบอ้างตัวตน (ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ)

๒.๓ ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร ในประเด็นเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ ยังไม่สอดคล้องกับกฎหมายหลัก เนื่องจาก ข้อกฎหมายมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ส่งผลให้หน่วยงานอาจปรับเปลี่ยนกฎระเบียบภายในไม่ทันตามกฎหมายหลัก โดยต้องเร่งดำเนินการจัดทำ ระบบแจ้งเตือนผ่านอีเมล อินทราเน็ต หรือกลุ่มไลน์ภายใน เพื่อสื่อสารการเปลี่ยนแปลง ด้านกฎหมายอย่าง รวดเร็ว มอบหมายเจ้าหน้าที่เฉพาะ เพื่อคอยติดตามข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงกฎหมายอย่างสม่ำเสมอ จัดอบรม/ประชุมเชิงปฏิบัติการ สรุปข้อกำหนดใหม่ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน อย่างสม่ำเสมอ (ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายนิติการ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)

๓. เพื่อให้การประกาศใช้แผนบริหารความเสี่ยงและการรายงานผลการควบคุมภายในต่อหน่วยงาน ภายนอกเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จึงได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน โดยให้ทุกหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบต้องเร่ง ปฏิบัติตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง และแนวทางการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัด ตามกรอบ ระยะเวลาที่กำหนด ดังนี้

๓.๑ การประเมินผลการควบคุมภายใน ทุกปีงบประมาณ

กำหนดให้รายงานผลการดำเนินงาน ภายในเดือนมิถุนายน

๓.๒ การบริหารความเสี่ยง ได้กำหนดให้รายงานผลการดำเนินงานปีงบประมาณละ ๒ ครั้ง ดังนี้

- ครั้งที่ ๑ ภายในเดือนกุมภาพันธ์ (รอบ ๖ เดือน)

- ครั้งที่ ๒ ภายในเดือนกรกฎาคม (รอบ ๑๒ เดือน)

๔. ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ต้องกำกับดูแลและติดตามผลการ ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

ภาคผนวกที่ ๑

รายงานผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงและ
การควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

ภาคผนวกที่ ๒

แผน (มาตรการ) จัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ (ระดับองค์กร) ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

ภาคผนวกที่ ๓

แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙
(ระดับส่วนงาน) ของสำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

ภาคผนวกที่ ๔

แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙
(ระดับส่วนงาน) ของวิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์

ภาคผนวกที่ ๕

แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙
(ระดับส่วนงาน) ของคณะเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์สุขภาพ

ภาคผนวกที่ ๖

แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙
(ระดับส่วนงาน) ของคณะแพทยศาสตร์ศรีสวางควัฒน

ภาคผนวกที่ ๗

แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙
(ระดับส่วนงาน) ของคณะวิทยาศาสตร์

ภาคผนวกที่ ๘

แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙
(ระดับส่วนงาน) ของคณะพยาบาลศาสตร์อัครราชกุมารี

ภาคผนวกที่ ๙

แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙
(ระดับส่วนงาน) ของโรงพยาบาลจุฬาภรณ์



ภาค 1 ผล 12 เดือน



ภาค 2 แผน 69 องค์กร



ภาค 3 แผน 69 ส่วนงาน



ภาค 4 แผน 69 ววจ.



ภาค 5 แผน 69 คณะเทคโนโลยี



ภาค 6 แผน 69 คณะแพทย์



ภาค 7 แผน 69 คณะวิทยาศาสตร์



ภาค 8 แผน 69 คณะพยาบาล