



ราชวิทยาลัย
จุฬารักษ์

แผนบริหารความเสี่ยงและ
การควบคุมภายใน
ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์



ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

คำนำ

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ เป็นการเฝ้าระวังอุปสรรคและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ โดยเริ่มจากปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีการจัดโครงการเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ความรู้แก่บุคลากร ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ เป็นต้นมา ได้รวมภารกิจในเรื่องการควบคุมภายในไว้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ เลขธิการราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ได้มอบหมายหน่วยงานระดับฝ่ายทุกส่วนงาน จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อเป็นเครื่องมือบริหารที่จะช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน และเพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานได้มีการดำเนินการตามกรอบระยะเวลาเพื่อสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงในโอกาสผิดพลาดต่าง ๆ อันอาจจะเกิดขึ้น

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ เป็นต้นมา แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ มุ่งเน้นเนื้อหาในเรื่องของการควบคุมภายในมากขึ้น ได้มีการกำหนดกรอบการระบุความเสี่ยงระดับหน่วยงานตามประเด็นหลักของแต่ละยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ฉบับที่ ๒ ระยะ ๖ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๗๐) เป็นการระบุความเสี่ยงแบบล่างขึ้นบน : Bottom - up Risk Identification นำสู่การพิจารณาจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงต่อราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ และในระดับคณะกรรมการจัดทำแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ จะเป็นการระบุความเสี่ยง แบบบนลงล่าง : Top - down Risk Identification เป็นกระบวนการการระบุความเสี่ยงแบบผสม Top - down and Bottom - up Risk Identification และเสนอแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติในระดับส่วนงาน ซึ่งเป็นการระบุโครงการ/กิจกรรม ที่สอดคล้องกับมาตรการตอบสนองความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ พร้อมกำหนดกรอบระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้ผลการดำเนินงานในภาพรวม สามารถบรรลุผลตามตัวชี้วัดและเป้าหมายตัวชี้วัดของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ได้ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ส่วนงานต่าง ๆ สามารถดำเนินการระบุประเด็นความเสี่ยง/โครงการ/กิจกรรม ระดับส่วนงานเพิ่มเติม ในประเด็นความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ที่สำคัญ ตามที่เห็นควรนอกเหนือจากประเด็นความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ได้

การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนและทุกหน่วยงานภายในราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ผลสำเร็จจากการดำเนินการร่วมกันจะทำให้มั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สามารถตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม สามารถลดความสูญเสียน้อยและเพิ่มโอกาสในการบรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ในทุก ๆ ด้านต่อไป

คณะกรรมการจัดทำแผนและติดตามผล
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์

สารบัญ

หน้า

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๑
๑.๓ ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๑
๑.๔ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๒
๑.๕ โครงสร้างองค์กร (ฉบับวันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๕)	๓
๑.๖ แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๔
๑.๗ ผังคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๖
๑.๘ ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัย จุฬาภรณ์	๗

บทที่ ๒ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

๒.๑ หลักการและเหตุผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๙
๒.๒ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๐
๒.๓ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๐
๒.๔ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๑
๒.๕ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๑
๒.๖ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๒
๒.๗ องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามมาตรฐาน COSO	๑๓
๒.๘ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๙
๒.๙ หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๒๐

บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

๓.๑ ความหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๒๑
๓.๒ ประเภทของความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๒๑
๓.๓ การระบุปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์เสี่ยง	๒๒
๓.๔ การประเมินความเสี่ยงและการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง	๒๓
๓.๕ แนวทางจัดการความเสี่ยง	๒๖
๓.๖ เกณฑ์การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย	๒๘
๓.๗ การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของส่วนงาน	๒๙
๓.๘ การติดตามและประเมินผล	๓๐

บทที่ ๔ บทวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

๔.๑ สรุปผลการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖	๓๒
๔.๒ สรุปบทวิเคราะห์ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗	๓๙
๔.๓ ข้อเสนอแนะ	๕๐

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาของราชวิทยาลัยจุฬาราชมนตรี

ราชวิทยาลัยจุฬาราชมนตรี (Chulabhorn Royal Academy) เป็นสถาบันการวิจัยและวิชาการชั้นสูงจัดการศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การแพทย์ และการสาธารณสุข มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐที่ ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอเจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี ทรงมีพระประสงค์ให้ก่อตั้งขึ้น เพื่อสานต่อพระปณิธานและเพื่อเฉลิมพระเกียรติ ๕๐ ปี พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร

เมื่อวันที่ ๑๘ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๙ ได้มีการประกาศ พระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬาราชมนตรี พ.ศ. ๒๕๕๙ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๐ บัญญัติให้ราชวิทยาลัยจุฬาราชมนตรี ประกอบด้วยสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาราชมนตรี วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาราชมนตรี และสำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาราชมนตรี

สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาราชมนตรี ทำหน้าที่บริหารจัดการกิจการทั่วไป จัดทำนโยบายและแผนประสานงานกับส่วนงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการสนับสนุนกิจการของราชวิทยาลัยจุฬาราชมนตรีและดำเนินการตามทีละรายการราชวิทยาลัยจุฬาราชมนตรี หรือที่สภาราชวิทยาลัยจุฬาราชมนตรีมอบหมาย

วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาราชมนตรี ทำหน้าที่จัดการศึกษาทางด้านแพทยศาสตร์ พยาบาลศาสตร์ สาธารณสุขศาสตร์ วิทยาศาสตร์การแพทย์ วิทยาศาสตร์สุขภาพ ดำเนินการงานวิจัยและสนับสนุนให้ทำการวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ในเรื่องดังกล่าว ให้บริการในการบำบัดรักษาผู้ป่วย

สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาราชมนตรี ทำหน้าที่จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ทำการวิจัย นำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ และให้บริการทางวิชาการ

เมื่อวันที่ ๑๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ ได้มีการประกาศ พระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬาราชมนตรี (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๖๖ บัญญัติให้แยกสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาราชมนตรี ออกจากราชวิทยาลัยจุฬาราชมนตรี เพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับสถาบันวิจัยของมูลนิธิจุฬาราชมนตรีได้อย่างมีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมีความเป็นอิสระทั้งทางวิชาการและทางการบริหารงาน

๑.๒ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งราชวิทยาลัยจุฬาราชมนตรี

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

๑.๓ ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ ของราชวิทยาลัยจุฬาราชมนตรี

ปรัชญา "เป็นเลิศเพื่อทุกชีวิต" (Be Excellent for Lives)

ปณิธาน เป็นศูนย์กลางการศึกษาและวิจัยสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการและวิชาชีพเพื่อบริการมวลมนุษยชาติอย่างยั่งยืน
วิสัยทัศน์ ราชวิทยาลัยจุฬาราชมนตรี จะเป็นสถาบันระดับโลกในด้านวิทยาศาสตร์ การค้นคว้าวิจัย การศึกษา และการบริการทางสุขภาพ

๑.๔ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์

▪ พันธกิจ

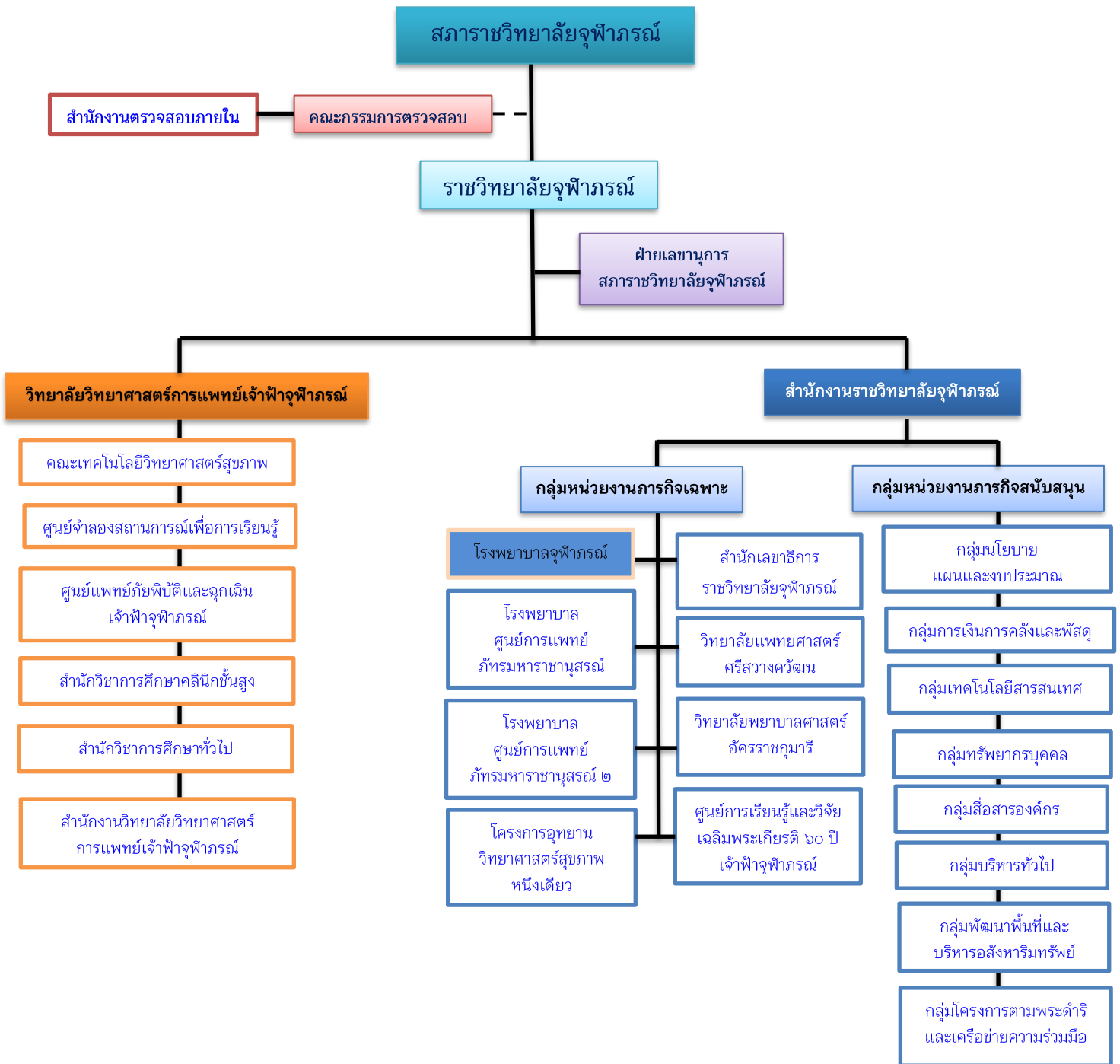
- (๑) จัดการศึกษาเพื่อสร้างบัณฑิตที่เป็นผู้นำและนักวิจัยทางวิชาชีพด้านสุขภาพ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การแพทย์ การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- (๒) วิจัย สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านสุขภาพ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการแพทย์ การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สามารถชี้แนะและขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและสังคม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

▪ ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์

ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ฉบับที่ ๒ ระยะเวลา ๖ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๗๐) รายละเอียดดังนี้

- | | |
|-----------------|--|
| ยุทธศาสตร์ที่ ๑ | เร่งพัฒนาการศึกษาและนวัตกรรมบริการสุขภาพที่มีคุณภาพสูงเพื่อบริการสังคมและชุมชนทุกระดับด้วยความเป็นเลิศ จากผลงานวิจัยทางวิชาการชั้นสูงของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ตามพระปณิธาน (Accelerating Quality Education and Inclusive Healthcare Innovation for Society Based on CRA Excellence in Advanced Sciences) |
| ยุทธศาสตร์ที่ ๒ | สร้างเสริมความเป็นเลิศด้านการวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์โดยบูรณาการศาสตร์สุขภาพหนึ่งเดียวเพื่อความยั่งยืน (Boosting Research Excellence Including Basic and Applied Sciences Using One Health Integration for Sustainability) |
| ยุทธศาสตร์ที่ ๓ | ปฏิรูปราชวิทยาลัยจุฬารักษ์สู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (Revolutionizing Digital and AI-Based Campus) |
| ยุทธศาสตร์ที่ ๔ | พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงทางด้านบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Reinforcing Smart System, Smart People and Smart Workplace) |

๑.๕ โครงสร้างองค์กร (ฉบับวันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๕)



๑.๖ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๒ (๑๙) แห่งพระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๙ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ประกอบกับมติสภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ในการประชุม ครั้งที่ ๗/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๑๔ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ จึงยกเลิกคำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่ ๑๙๘๔/๒๕๖๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ลงวันที่ ๒๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ และคำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่ ๒๖๙/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (แก้ไขเพิ่มเติม ครั้งที่ ๑) ลงวันที่ ๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ดังต่อไปนี้

๑.	กรรมการสภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ (รองศาสตราจารย์ นายแพทย์สรนิต ศิลธรรม)	ประธานกรรมการ
๒.	ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก (นางพรรณณี วรภูมิจงสถิต)	รองประธานกรรมการ
๓.	กรรมการสภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ (รองศาสตราจารย์ สุธรรม อยู่ในธรรม)	กรรมการ
๔.	รองเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ที่กำกับดูแลฝ่ายบริหารความเสี่ยงและธรรมาภิบาล	กรรมการ
๕.	ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก (ดร.จุฬารัตน์ ตันประเสริฐ)	กรรมการ
๖.	ผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอก (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประถมพงศ์)	กรรมการ
๗.	หัวหน้าสำนักงานตรวจสอบภายใน	กรรมการ
๘.	ที่ปรึกษาด้านความเสี่ยงและธรรมาภิบาล (นางสาวกฤษณี มหาวีรุฬห์)	กรรมการ
๙.	หัวหน้าฝ่ายบริหารความเสี่ยงและธรรมาภิบาล	กรรมการและเลขานุการ
๑๐.	เจ้าหน้าที่ งานบริหารความเสี่ยง (นางสาวเขาวลัักษณ์ จิตรักษ์)	ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๑.	เจ้าหน้าที่ งานบริหารความเสี่ยง (นางสาวเบญจรัตน์ เกิดสืบมา)	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยคณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑. กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง กำกับให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตลอดจนมาตรการจัดการความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
๒. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ทุกปีงบประมาณ ก่อนเสนอ เลขาธิการอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงและประกาศใช้ และรายงานสภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ทราบ
๓. กำกับให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
๔. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงาน เพื่อดำเนินการจัดทำแผนและติดตามผลการบริหาร ความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ก่อนเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบได้ ตามความเหมาะสม
๕. ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยง ตามที่สภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มอบหมาย

สำหรับ คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปัจจุบันอยู่ระหว่างปรับปรุง ร่าง คำสั่ง (ข้อมูล ณ วันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๖๖) โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. กำกับให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานย่อยทุกส่วนงาน ในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ทุกปีงบประมาณ ตลอดจนมาตรฐานการการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เพื่อให้การบริหารงานตามภารกิจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ บรรลุผลตามที่กำหนด รวมถึงเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
๒. จัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ แล้วเสนอให้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พิจารณาให้ความ เห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะได้ตามความเหมาะสม
๓. กำกับให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ อย่างน้อย ปีละ ๑ ครั้ง
๔. แต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อดำเนินงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้ตามความเหมาะสม
๕. ให้การสนับสนุนตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มอบหมาย
๖. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

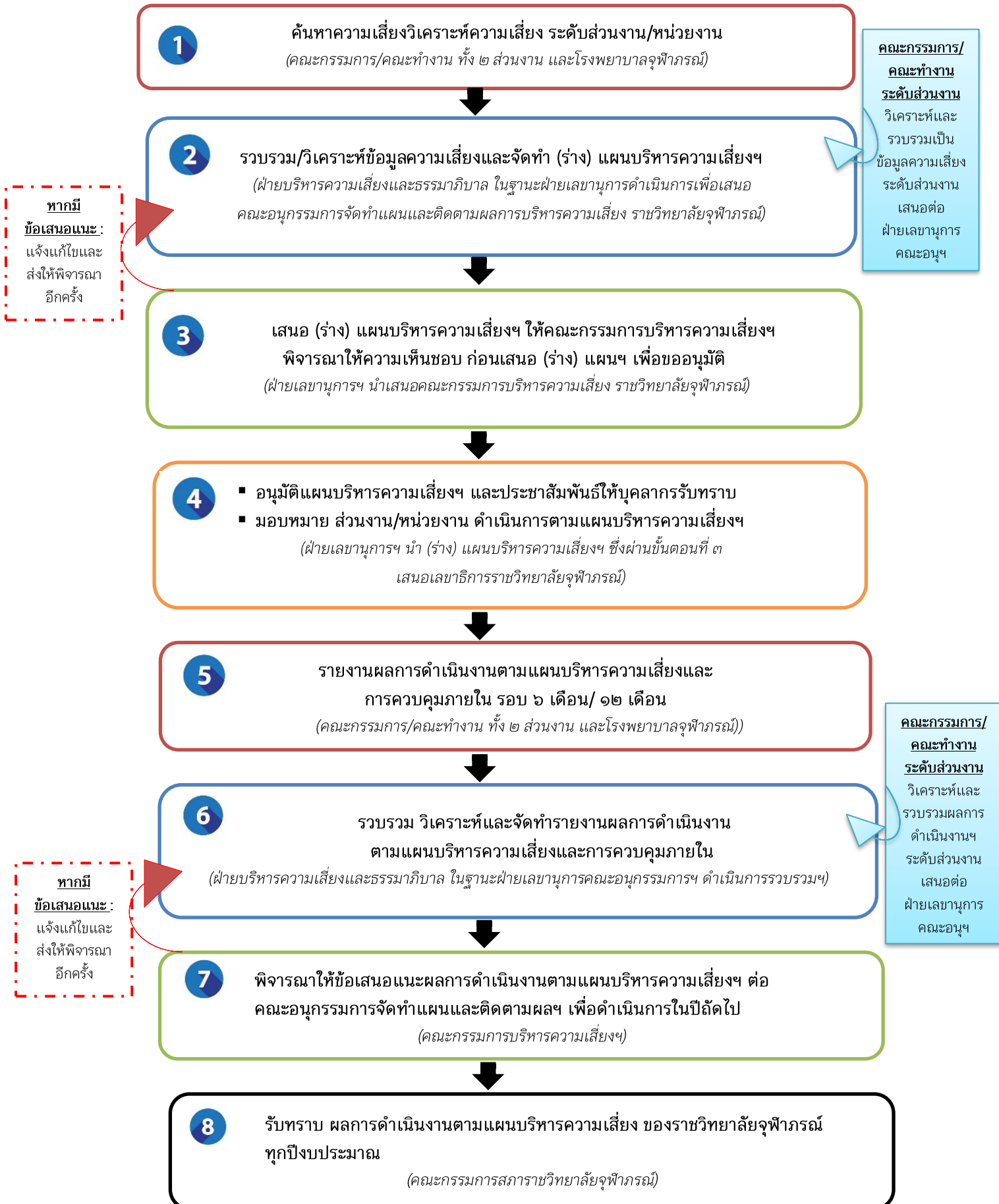
ในส่วนของการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงานและโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ ที่ประชุม คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามผล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้มีมติเห็นชอบให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เพื่อดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้ง ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ ประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจุบันส่วนงานต่าง ๆ ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ระดับส่วน งาน/หน่วยงาน (โรงพยาบาลจุฬาภรณ์) แล้ว โดยมีคณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่เกี่ยวข้องดังนี้ (ข้อมูล ณ วันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๖๖ ปัจจุบันอยู่ระหว่างปรับปรุง ร่าง คำสั่ง)

๑. สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์และหน่วยงานขึ้นตรงเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีการ แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับส่วนงานสำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์และหน่วยงานที่ขึ้นตรงเลขาธิการราชวิทยาลัย จุฬาภรณ์ ตามคำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ที่ ๑๙๙๖/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๓๐ สิงหาคม ๒๕๖๔ และ คำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ที่ ๒๔๖๙/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๔
๒. วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์ ตามคำสั่งวิทยาลัย วิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์ ที่ ๑๔/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๓. โรงพยาบาลจุฬาภรณ์ (เป็นหน่วยงานขึ้นตรงเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ แต่เป็น หน่วยงานสำคัญในการให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ อีกทั้ง เป็นหน่วยงานที่มีลักษณะเฉพาะ และมีการกิจที่สำคัญในขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัย จุฬาภรณ์) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMC) ของโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ ตามคำสั่งโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ ที่ ๒๕/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

๑.๗ ฝั่งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์



๑.๘ ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์



บทที่ ๒

นโยบายบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

นโยบายบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ดำเนินการภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ซึ่งแต่งตั้งโดยสภาราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ซึ่งมีรองศาสตราจารย์ นายแพทย์สรนิต ศิลธรรม กรรมการสภาราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธาน โดยคณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ให้คำแนะนำข้อเสนอแนะ ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กำกับให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ มาตรการจัดการความเสี่ยงฯ และรายงานผลให้คณะกรรมการสภาราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ทราบ พร้อมทั้งกำกับให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง หากการดำเนินงานพบปัญหาหรืออุปสรรคอาจทำให้องค์กรไม่บรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ จะรายงานผลต่อที่ประชุมคณะกรรมการสภาราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ทราบต่อไป

ในการดำเนินงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ซึ่งมีผู้อำนวยการสำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (นายบูรินทร์ ตระการวณิช) เป็นประธานคณะอนุกรรมการฯ มีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก (นางพรธณี วรรณกิจสถิต) และรองเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่กำกับดูแลฝ่ายบริหารความเสี่ยงและธรรมาภิบาล (คุณหญิงลักษณาจันทร เลาห์พันธุ์) เป็นที่ปรึกษา ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนงานในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ทุกปีงบประมาณและแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เพื่อดำเนินงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้ตามความเหมาะสม

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้ดำเนินการจัดโครงการตรวจเยี่ยมการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (Site Visit) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ โดยจัดตั้งทีมงานตรวจเยี่ยมแก่ทุกหน่วยงานที่พบปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ แก่หน่วยงานที่จัดตั้งใหม่ ทั้งนี้ ฝ่ายเลขานุการฯ ได้นำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในดังกล่าว เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (ชุดเดิม ตามคำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่ ๑๙๘๔/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๕ และคำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่ ๒๖๙/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕) เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและได้เสนอเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พิจารณานุมัติแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ พร้อมทั้งได้ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ และบุคคลภายนอกรับทราบ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๕

ต่อมา คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (ชุดเดิม) ได้มีการประชุมครั้งที่ ๕/๒๕๖๕ มีมติให้ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงฯ ให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่เปลี่ยนแปลงไป ฝ่ายเลขานุการฯ จึงได้ดำเนินการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงฯ โดยวิเคราะห์และประมวลแผนบริหารความเสี่ยงฯ ระดับส่วนงานของสำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (ภาคผนวกที่ ๓) โรงพยาบาลจุฬาภรณ์ (ภาคผนวกที่ ๕) และนำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ระดับส่วนงานของสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์ ออกจากแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พร้อมทั้งนำผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ตามโครงการตรวจเยี่ยมการดำเนินการ

บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของหน่วยงานในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (Site Visit) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ และประเด็นความเสี่ยงที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์ความเสี่ยง การทุจริต เมื่อวันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๕ มาปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ และได้เสนอแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ฉบับปรับปรุง ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ แล้ว เมื่อวันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๖๖

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

- เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
- เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในทุกประเด็นได้อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน
- เพื่อให้บุคลากรตระหนักและมีความเข้าใจตรงกันถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน มีส่วนร่วมในการรับรู้ ตระหนักและดำเนินการตลอดจนเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

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

(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) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ (ตามหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว๑๐๕ ลงวันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๖๑) ให้คำนิยามของ “การควบคุมภายใน” ว่าเป็น กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้ กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ จะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกัน หรือลดความผิดพลาด 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) เพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ให้บรรลุเป้าหมาย โดยการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (๒) เพื่อบูรณาการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเข้ากับการทำงานประจำ เพื่อให้ ผลงานตามภารกิจของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- (๓) เพื่อให้บุคลากรของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มีส่วนร่วมในการรับรู้ ตระหนัก และดำเนินการ ตลอดจนเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๒.๓ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- (๑) จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานทุกระบบ ทุกระดับ เพื่อให้เกิดแบบแผนในการปฏิบัติงาน
- (๒) จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- (๓) จัดให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงการควบคุมภายในที่เป็นระบบมาตรฐาน เดียวกัน
- (๔) จัดให้มีการติดตามประเมินผล มีการทบทวน และปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อย่างสม่ำเสมอ

๒.๔ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ ได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือ สถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย และประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

- (๑) ช่วยสร้างโอกาสให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน
- (๒) ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง และลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้
- (๓) ช่วยปกป้องการปฏิบัติงาน ปรับปรุงระบบงาน และการวางแผน
- (๔) สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร และการปฏิบัติงานในองค์กร
- (๕) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กรได้ทั้งหมด
- (๖) สร้างคุณค่าให้การทำงาน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร
- (๗) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานและช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- (๘) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- (๙) สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารและมองเป้าหมายในภาพรวม
- (๑๐) ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งใน การป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร รวมทั้งการควบคุมและป้องกันความเสียหาย ต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- (๑๑) ช่วยลดโอกาสที่จะเกิดการทุจริต

๒.๕ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนด แผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการ ตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานบรรลุ วัตถุประสงค์หลักขององค์กรและเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน ประกอบด้วย หลักการ ๘ ประการ ดังนี้

๑) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวม มากกว่าแยกเดี่ยว โดยผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึง กระบวนการจัดทำกลยุทธ์และกระบวนการประเมินผล รวมถึงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุก ระดับขององค์กร

๒) ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง ผู้กำกับดูแล (คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง) ต้องมุ่งมั่น กำกับฝ่ายบริหาร ให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอ เหมาะสมของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน หัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน 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 วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลและบุคคลที่ได้รับข้อมูล ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและทันต่อเวลา

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

๒.๖ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

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

๑) การวิเคราะห์องค์กร ต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร อาจเลือกใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กร เช่น

- SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
- PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ ๖ ปัจจัย ประกอบด้วย
P – Political (การเมือง) E – Economic (เศรษฐกิจ) S – Social (สังคม)
T – Technological (เทคโนโลยี) E – Environmental (สิ่งแวดล้อม) L – Legal (กฎหมาย)

๒) การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในและผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ อาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของของบริหารจัดการความเสี่ยงฯ 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

๒.๗ องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามมาตรฐาน COSO

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

๒.๗.๑ 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 โดยสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญอย่างหนึ่ง คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานในภารกิจต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับทราบปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เพื่อพิจารณาลดหรือหยุดสถานการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ

การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญ ในการมอบนโยบายที่ชัดเจนให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมีการกำหนดโครงสร้าง ระเบียบ ข้อบังคับ และจัดทำคำสั่ง ที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีมาตรฐานเดียวกัน ตลอดจนส่งเสริมให้มีมาตรการการ

ควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน มีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ อีกทั้งสามารถนำเสนอข้อเสนอนี้ และแนวทางแก้ไขต่อผู้บริหารได้ จึงเป็นการนำข้อมูลจากระดับล่างให้ผู้บริหารได้ทราบ ในส่วนของการบริหารงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้ดำเนินการ ดังนี้

(๑) จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)

- มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 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 และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

- มีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน

- จัดให้มีการระบุความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละสายงาน และจัดสรรงบประมาณให้ตามความต้องการ และมอบหมายในหน่วยงานต้นสังกัดของแต่ละหน่วยประเมินผล และจัดให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพัฒนาบุคลากรด้านจริยธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต ต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ

- 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 ได้มอบนโยบายให้บุคลากร 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 จะพิจารณาปริมาณความเสี่ยงองค์กรและตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข 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) ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

- มีการประเมินความเสี่ยง เพื่อทราบการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในการที่จะดำเนินการเร่งป้องกัน และแก้ไขบริหารจัดการ หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ ขึ้น โดยมีขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงแต่ละประเด็นว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

(๑๒) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

▪ มีการคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่าง ๆ โดยการกำหนดค่าเท่ากับผลคูณของระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) อันเนื่องมาจากความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

(๑๓) ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)

▪ มีการนำมาตรการหรือวิธีการมาใช้ปฏิบัติในหน่วยงาน เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุม หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ ประกอบด้วย ๔ แนวทางหลัก (๔T) คือ การยอมรับความเสี่ยง (Take) การลดความเสี่ยง (Treat) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) และการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)

(๑๔) พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)

▪ มีการพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีการจัดลำดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง โดยใช้เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยง คือ ตาราง Risk Matrix แสดงระดับความเสี่ยง (เป็นค่าคะแนนระหว่างโอกาส x ผลกระทบ)

องค์ประกอบที่ ๔ การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และคณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามผลฯ 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) มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

▪ มีการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เป็นประจำทุก 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 เพื่อจัดทำ

สรุปข้อมูลผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงฯ และนำผลมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของปีต่อไป นอกจากนี้ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ยังมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตลอดจนสารสนเทศและการสื่อสารที่ส่งเสริมให้แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ นำไปสู่การปฏิบัติได้บรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวม ประมวลผลและจัดการข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงฯ ดังนี้

(๑๘) ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems)

- ผู้บริหารที่กำกับดูแลด้านระบบสารสนเทศ เริ่มมีการจัดการองค์กรให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา มีการใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกัน 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 ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกระดับรับทราบทั่วทั้งองค์กร

๒.๗.๒ องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ตามมาตรฐาน COSO IC (๒๐๑๓)

เป็นกระบวนการที่ถูกกำหนดโดยคณะกรรมการผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรทุกระดับชั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า วิธีการหรือการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ ๑ สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อทัศนคติและความตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายในของบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยบุคลากรทุกคนเข้าใจความรับผิดชอบและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการยอมรับและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และวิธีการทำงานต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ ปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้ เป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างให้มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ผู้ประเมินควรประเมินว่าองค์กรให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้ มากน้อยเพียงใด

- ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ซึ่งอาจพิจารณาได้จากการกำหนดแนวทางปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ให้ชัดเจน แล้วแจ้งให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องทราบ รวมไปถึงการกระทำตนเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งคำพูดและการกระทำ

- รูปแบบและปรัชญาการทำงานของฝ่ายบริหาร โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของฝ่ายบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ และความสนใจในองค์กรที่ตนเป็นผู้บริหาร

- การจัดโครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาให้เหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินงาน

- การกำหนดลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Description & Job Specification) สำหรับทุกตำแหน่งงาน อย่างชัดเจน

องค์ประกอบที่ ๒ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ความเสี่ยง เป็นตัวถ่วงให้การดำเนินงานไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้ประเมินต้องพยายามเปลี่ยนจากวิกฤตที่องค์กรเผชิญอยู่ให้เป็นโอกาส โดยการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น แต่การเตรียมความพร้อมดังกล่าวไม่ได้หมายความว่า การควบคุมภายในยิ่งมากยิ่งขึ้น การควบคุมภายในที่มากเกินไป อาจจะทำให้งานสะดุด แต่ถ้ามีน้อยเกินไป ก็จะทำให้งานไม่สำเร็จ ดังนั้น จึงต้องกำหนดการควบคุมภายในให้พอเหมาะ โดยถือหลักการที่ว่ามีความเสี่ยงมาก ควบคุมมาก มีความเสี่ยงน้อย ควบคุมน้อย

การประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้ประเมินต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานอย่างชัดเจนก่อน หลังจากนั้น จึงพิจารณาว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในการทำงาน แล้วจึงพิจารณาว่าความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดขึ้นบ่อยครั้งหรือไม่ และเมื่อเกิดความเสี่ยงนั้นแล้ว จะส่งผลกระทบต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด หากผู้ประเมินพิจารณาแล้ว เห็นว่ายังคงมีความเสี่ยงสูงเกินกว่าที่จะยอมรับได้ จะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสมต่อไป

องค์ประกอบที่ ๓ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

เป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้มั่นใจได้ว่า นโยบายและกระบวนการเกี่ยวกับการควบคุมภายในกำหนดขึ้นนั้น ได้มีการนำไปปฏิบัติตามภายในองค์กรอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ กิจกรรมการควบคุมยังช่วยสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีกิจกรรมที่เหมาะสมในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมควรกำหนดให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประเมินได้ โดยมีข้อควรพิจารณาในการกำหนดกิจกรรมการควบคุม ดังต่อไปนี้

- กิจกรรมการควบคุมควรเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ
- กิจกรรมการควบคุมต้องสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ค่าใช้จ่ายในการกำหนดให้กิจกรรมการควบคุมต้องไม่สูงกว่าผลเสียหายที่คาดว่าจะ

เกิดขึ้น หากไม่กำหนดให้มีกิจกรรมการควบคุมปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรส่วนใหญ่ คือ การกำหนดกิจกรรมการควบคุมตามที่มีการปฏิบัติอยู่เดิม โดยมิได้พิจารณาความมีประสิทธิภาพ 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 เพราะอย่าลืมว่า การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงในการดำเนินงาน และความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป อาจจำเป็นต้องปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสมด้วย

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

๒.๘ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ในการปฏิบัติตามกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ควรคำนึงถึงปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

(๑) ต้องมีการสรุปตามกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจากผู้บริหารระดับสูง 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 และระบุความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงฯ เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

(๘) ต้องให้มีการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร

๒.๙ หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน แต่ต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ซึ่งต้องพิจารณาถึง ภารกิจ แนวทางการบริหารและรูปแบบการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร โดยจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ และทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน ผู้บริหารและบุคลากรในทุกส่วนงานต้องมีความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจที่ทันเหตุการณ์ ปกป้องหรือลดความสูญเสีย และเพิ่มโอกาสต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย ในระดับสูง และโอกาสของการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต้องมีการกำหนดรายละเอียดบทบาทและความรับผิดชอบหลัก เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรนำไปพิจารณาถ่ายทอดการมีส่วนร่วมสู่ทุกส่วนงาน เพื่อการประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

สำหรับการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์นั้น ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขึ้น เพื่อเป็นหน่วยงานในการประสานการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยจะร่วมดำเนินการกับหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง รวมถึงติดตามประเมินผลหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงานภายใต้กำกับ เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นไปตามกระบวนการบริหารจัดการ และแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่กำหนด โดยกำหนดให้มีกระบวนการติดตามประเมินผล เพื่อสะท้อนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงฯ ให้เกิดประสิทธิภาพและให้ประสิทธิผล เพื่อให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ดำเนินการตามภารกิจได้บรรลุ เป้าหมายอย่างยั่งยืนต่อไป

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 ที่จะเกิดขึ้นและร่วมกันลดโอกาส 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-Assessments : FRAs) คือ ความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม หรือการรับสินบน

(๖) ความเสี่ยงด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) กรณีเกิดวิกฤตฉุกเฉิน สภาวะวิกฤต หรือเหตุการณ์ฉุกเฉินในด้านต่าง ๆ เช่น อุทกภัย อัคคีภัย การก่อการชุมนุมประท้วง/จลาจล/ก่อวินาศกรรม และโรคระบาด หากเกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานไม่สามารถดำเนินงานหรือให้บริการได้ตามปกติ 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 การสอบย้อนอดีต การตรวจนับพัสดุ

(๓) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำขึ้นอีกในอนาคต

(๔) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

๓.๓ การระบุปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์เสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์เสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารความเสี่ยง ในการปฏิบัติงานต้องระบุได้ว่าความเสี่ยงที่จะเกิดอยู่ในกระบวนการใด เหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และจะเกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยง ในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ซึ่งปัจจัยความเสี่ยงพิจารณาได้จาก

๑) ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ

๒) ปัจจัยภายใน เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ ระบบการทำงาน ฯลฯ

๓.๔ การประเมินความเสี่ยงและการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

๓.๔.๑ การประเมินความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในการที่จะดำเนินการเร่งป้องกัน และแก้ไขบริหารจัดการ หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ ขึ้น ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย

(๑) การประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood) คือ การประเมินโอกาส ของการที่แต่ละ เหตุการณ์จะเกิดขึ้น โดยการพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้า ของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต

(๒) การประเมินผลกระทบ (Impact) คือ การประเมินความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หาก ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นเป็นการพิจารณา ระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ

(๓) การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Level) คือ การกำหนดค่าเท่ากับผลคูณของ ระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) อันเนื่องมาจากความเสี่ยง

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

๓.๔.๒ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

จากการระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยงตามหลัก COSO ทั้ง ๔ ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และด้านอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่บรรลุตามเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ ที่กำหนดไว้ อีก ๒ ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านการทุจริตและความเสี่ยงด้านที่สอดคล้องกับแผน บริหารความต่อเนื่อง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และคณะกรรมการจัดทำแผนและติดตามผล การบริหารความเสี่ยงฯ ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ระบุเกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยง และค่าผลกระทบ ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ปริมาณ และเกณฑ์คุณภาพ ตามสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ดังนี้

(๑) เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยง “L”

- กรณีที่ข้อมูลเป็นจำนวนตัวเลขหรือจำนวนเงิน
ควรใช้เกณฑ์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ
- กรณีไม่สามารถระบุจำนวนครั้งของโอกาสที่จะเกิดขึ้น
ควรใช้เกณฑ์เชิงคุณภาพ

ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการระบุค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ว่าจะอยู่ในระดับต่าง ๆ ที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสมยอมรับได้ดังนี้

❖ การพิจารณาโอกาสเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น (เชิงปริมาณ)

ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกันทั้ง ๖ ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk), ด้านการเงิน (Financial risk), ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพัน องค์กร (Compliance Risk) ด้านการทุจริต (Fraud Risk-Assessments : FRAs) และด้านที่สอดคล้องกับ แผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) ดังนี้

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
๔	สูง	๑ - ๖ เดือน ต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง
๓	ปานกลาง	๑ ปี ต่อครั้ง
๒	น้อย	๒ - ๓ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง

❖ การพิจารณาโอกาสเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น (เชิงคุณภาพ)

ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกันทั้ง ๖ ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk), ด้านการเงิน (Financial risk), ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk) ด้านการทุจริต (Fraud Risk-Assessments : FRAs) และด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) ดังนี้

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิด เกือบทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิด ค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสในการเกิด บางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสในการเกิด แต่นานครั้ง
๑	น้อยมาก	ไม่น่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นเลย

(๒) เกณฑ์การให้คะแนนระดับความรุนแรงของผลกระทบ “I”

- กรณีที่ข้อมูลสามารถระบุความเสียหายเป็นจำนวนเงินได้
จะใช้ค่าคะแนนเชิงปริมาณ
- กรณีความเสียหายหรือผลกระทบที่ไม่สามารถกำหนดค่าเป็นจำนวนเงินได้
จะใช้ค่าคะแนนเชิงคุณภาพ

❖ เกณฑ์การประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงปริมาณ)

ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกันทั้ง ๖ ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk), ด้านการเงิน (Financial risk), ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk) ด้านการทุจริต (Fraud Risk-Assessments : FRAs) และด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) ดังนี้

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
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

❖ เกณฑ์การประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงคุณภาพ)

ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) และด้านการเงิน (Financial risk)

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๕	สูงมาก	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๔๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรง ต้องใช้ทรัพยากรและเวลาในการแก้ไข มากกว่า ๖ เดือน
๔	สูง	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๕๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมาก สามารถควบคุมได้ ภายใน ๖ เดือน

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๓	ปานกลาง	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๖๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมพอสมควร สามารถควบคุมได้ ภายใน ๓๐ วัน
๒	น้อย	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๗๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมพอสมควร สามารถควบคุมได้ ภายใน ๗ วัน
๑	น้อยมาก	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๘๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเล็กน้อย สามารถควบคุมได้

- ❖ เกณฑ์การประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงคุณภาพ) ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) และด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP)

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๕	สูงมาก	มีผลกระทบ ต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมาก เช่น หยุดดำเนินการ มากกว่า ๑ เดือน
๔	สูง	มีผลกระทบ ต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการ ๑ เดือน
๓	ปานกลาง	มีการชะงักงาน อย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการ และการดำเนินงาน
๒	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อย ต่อกระบวนการและการดำเนินงาน
๑	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงาน ของกระบวนการและการดำเนินงาน

- ❖ เกณฑ์การประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงคุณภาพ) ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk) และด้านการทุจริต (Fraud Risk-Assessments : FRAs)

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๕	สูงมาก	- มีการสอบสวนดำเนินคดีอาญา เรียกร้อง ค่าเสียหาย และ/หรือคำสั่ง ให้ระงับการทำธุรกรรมใด ๆ - มีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการฟ้องร้อง ดำเนินคดี หรือเรียกร้องค่าเสียหาย
๔	สูง	- มีการสอบสวนอาจจะรวมถึงการดำเนินคดีอาญา และ/หรือ เรียกร้องค่าเสียหาย ที่มีนัยสำคัญ - มีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการสอบสวนหรือ รายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๓	ปานกลาง	- มีการฟ้องร้องคดีที่สำคัญ รวมทั้งการเรียกร้องค่าปรับ/ ค่าเสียหาย ที่มีนัยสำคัญ - มีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นโทษทางวินัย

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๒	น้อย	- มีการฟ้องร้องคดี มีค่าปรับ/ค่าเสียหายเล็กน้อย - มีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ต้องว่ากล่าว ตักเตือน
๑	น้อยมาก	- มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่มีนัยสำคัญ

(๓) การจัดลำดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง โดยใช้ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ตาราง Risk Matrix แสดงระดับความเสี่ยง (เป็นค่าคะแนนระหว่างโอกาส x ผลกระทบ)

ผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact)	5 = สูงมาก	5	10	15	20	25
	4 = สูง	4	8	12	16	20
	3 = ปานกลาง	3	6	9	12	15
	2 = น้อย	2	4	6	8	10
	1 = น้อยมาก	1	2	3	4	5
		1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

คำอธิบาย

ระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับคะแนน	แถบสี	ความหมาย
ต่ำ	๑ - ๓	เขียว	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุม ความเสี่ยง ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	๔ - ๙	เหลือง	ระดับที่พอรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้าย ไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง	๑๐ - ๑๖	ส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้อง จัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ ยอมรับได้
สูงมาก	๑๗ - ๒๕	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้อง เร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ ยอมรับได้ทันที

๓.๕ แนวทางจัดการความเสี่ยง

แนวทางจัดการความเสี่ยงหรือการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) คือ การนำมาตรการ หรือวิธีการมาใช้ปฏิบัติในหน่วยงาน เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงาน ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุม หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ ดำเนินการโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงฯ แนวทางจัดการความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ แนวทางหลัก (๔T) ดังนี้

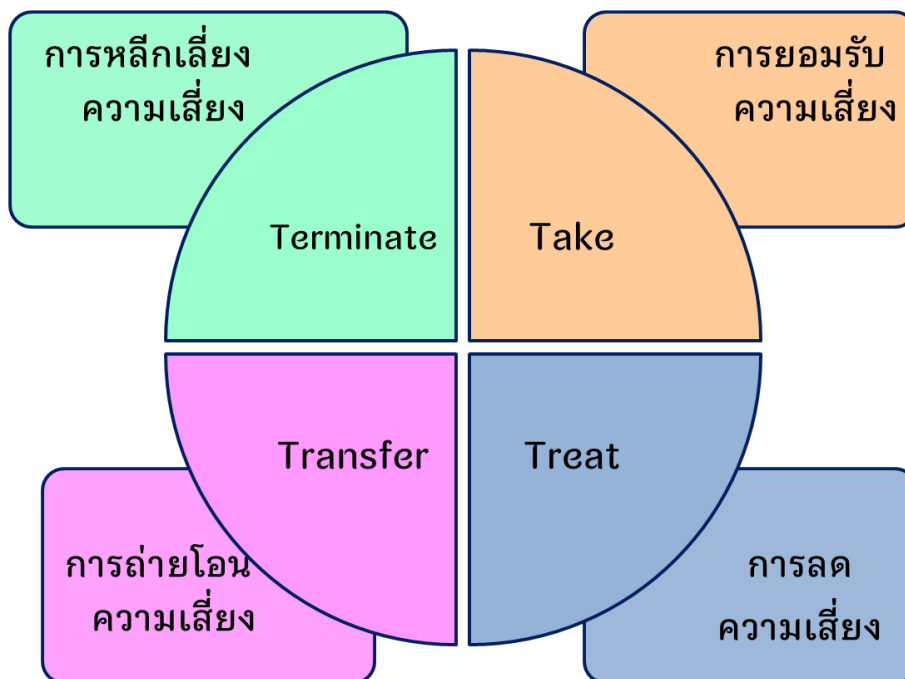
(๑) การยอมรับความเสี่ยง (Take) เมื่อทราบถึงความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือผลกระทบ เมื่อประเมินค่าความเสี่ยงแล้วมีค่าต่ำหรือปานกลาง หรือไม่คุ้มค่าในการลดความเสี่ยง เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

(๒) การลดความเสี่ยง (Treat) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสความน่าจะเป็นของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น หรือผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๓) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นการกระจายความเสี่ยงให้บุคคลภายนอกรับผิดชอบ หรือแบ่งความรับผิดชอบ โดยการโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลที่ ๓ เช่น บริษัทประกันภัย หรือการว่าจ้างให้บุคคลภายนอกเป็นผู้กระทำการแทนในบางกิจกรรม (Outsourcing) เป็นต้น

(๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นการยกเลิกกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่หน่วยงานไม่ถนัด หรืออาจมีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมากซึ่งหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้

แนวทางจัดการความเสี่ยง ๔T



มาตรการต่าง ๆ ข้างต้นจะช่วยให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้ปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตามความเสี่ยงแต่ละประเภท ดังนั้น การระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงควรพิจารณาอย่างรอบคอบ เลือกใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม โดยวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ

๓.๖ เกณฑ์การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย

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

๓.๖.๑ ด้านต้นทุน (Cost) เป็นการวิเคราะห์มูลค่าของทรัพยากรที่ต้องลงทุน โดยครอบคลุมทั้งต้นทุนที่ต้องจ่ายออกไปเป็นตัวเงินจริงๆ และจ่ายออกไปโดยไม่ใช้ตัวเงิน เช่น งบประมาณ เวลา และแรงงาน เป็นต้น โดยใช้เกณฑ์การวิเคราะห์เดียวกันทั้ง ๖ ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk), ด้านการเงิน (Financial risk), ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk) ด้านการทุจริต (Fraud Risk-Assessments : FRAs) และด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) ดังนี้

❖ เกณฑ์การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost) โดยพิจารณาจากงบประมาณ (Budget)

ระดับ	รายละเอียด
ต่ำ	- ใช้งบประมาณบริหารจัดการปกติ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่ม
ปานกลาง	- ต้องใช้งบประมาณเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเดิม น้อยกว่าร้อยละ ๑๐ ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม
สูง	- ต้องใช้งบประมาณเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเดิม มากกว่าร้อยละ ๑๐ ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม

❖ เกณฑ์การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost) โดยพิจารณาจากเวลา (Time)

ระดับ	รายละเอียด
ต่ำ	- ทำให้การดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรม เกิดความล่าช้า (ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด) ไม่เกิน ๓ เดือน
ปานกลาง	- ทำให้การดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรม เกิดความล่าช้า (ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด) ไม่เกิน ๖ เดือน
สูง	- ทำให้การดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรม เกิดความล่าช้า (ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด) เกิน ๖ เดือน ขึ้นไป

❖ เกณฑ์การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost) โดยพิจารณาจากแรงงาน (Man-month)

ระดับ	รายละเอียด
ต่ำ	- ไม่ต้องมีบุคลากรเพิ่ม เป็นงานที่อยู่ในภาระหน้าที่ของหน่วยงาน
ปานกลาง	- มีการสรรหาบุคลากรเพิ่ม - มีการประสานงานกับหน่วยงานภายในเพื่อมอบหมายบุคลากรในการดำเนินการกิจกรรมหรือลดความเสี่ยง โดยกำหนดเป็นภาระงานที่ชัดเจนของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๒ หน่วยงาน (เป็นผู้รับผิดชอบร่วมในประเด็นความเสี่ยง)

ระดับ	รายละเอียด
สูง	- มีการสรรหาบุคลากรเพิ่ม - มีการประสานงานกับหน่วยงานภายในเพื่อมอบหมายบุคลากรในการดำเนินการกิจควบคุมหรือลดความเสี่ยง โดยกำหนดเป็นภาระงานที่ชัดเจนของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๓ หน่วยงาน (เป็นผู้รับผิดชอบร่วมในประเด็นความเสี่ยง)
หมายเหตุ :สามารถเลือกประเด็นที่สอดคล้องหรือใกล้เคียง โดยไม่จำเป็นต้องครบทุกประเด็น ในแต่ละระดับ	

๓.๖.๒ ด้านผลประโยชน์ (Benefit) เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลประโยชน์และต้นทุน วิเคราะห์เป้าหมายของแต่ละงานที่ทำว่าการดำเนินงานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มีประสิทธิภาพได้ประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด เป็นการเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อดูว่าทางเลือกใดจะเสียต้นทุนต่ำสุด โดยมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการวิเคราะห์ผลประโยชน์ เช่น วัดเป็นตัวเลขได้ วัดเป็นตัวเลขไม่ได้ วัดจากประสิทธิผลของการดำเนินงาน เป็นต้น โดยมีเกณฑ์การวิเคราะห์ผลประโยชน์ ประกอบด้วย ๕ เกณฑ์ ดังนี้

- เกณฑ์การวิเคราะห์ผลประโยชน์ (Benefit) ด้านยุทธศาสตร์
วัดได้จากผลสำเร็จของการดำเนินงาน ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
- เกณฑ์การวิเคราะห์ผลประโยชน์ (Benefit) ด้านงบประมาณ
วัดได้จากผลสำเร็จของการดำเนินงาน เป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร (ไม่มีการขอจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมระหว่างปี)
- เกณฑ์การวิเคราะห์ผลประโยชน์ (Benefit) ด้านเวลา
วัดได้จากผลสำเร็จของการดำเนินงาน เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
- เกณฑ์การวิเคราะห์ผลประโยชน์ (Benefit) ด้านผู้รับบริการ
วัดได้จากผลสำเร็จของการดำเนินงาน เป็นไปตามความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- เกณฑ์การวิเคราะห์ผลประโยชน์ (Benefit) ด้านนวัตกรรม
วัดได้จากผลสำเร็จของการดำเนินงานที่ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งรวมถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานที่คำนึงถึงการพัฒนาสิ่งแวดล้อม สังคม และการบริหารจัดการให้ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

๓.๗ การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของส่วนงาน

(สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์ วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์ สำนักงานราชวิทยาลัย จุฬาภรณ์ และโรงพยาบาลจุฬาภรณ์)

เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ได้ดำเนินการทั้งหมด ตามลำดับ ให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ซึ่งหลังจากหน่วยงาน

ทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก และ/หรือ สูง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้วจะต้องจัดทำรายงาน

ในการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำหรับส่วนงาน/หน่วยงาน (โรงพยาบาลจุฬารัตน์) ของราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

๓.๗.๑ แบบรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

(๑) แบบวิเคราะห์/ค้นหา ความเสี่ยงสำหรับปีงบประมาณถัดไป

- เป็นการค้นหาความเสี่ยงใหม่ในหน่วยงานของตนเอง/ทบทวนความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในปีงบประมาณปัจจุบัน และค้นหาความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีงบประมาณถัดไป ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง วิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost-Benefit) ประเมินความเสี่ยง และระบุกิจกรรมควบคุมภายใน เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พร้อมทั้งให้หน่วยงานที่รับผิดชอบแต่ละประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner) กำหนดค่าเป้าหมายและระดับความเสี่ยง ให้ลดลงอย่างน้อย ๑ ระดับ กล่าวคือ จากความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นระดับสูง จากระดับความเสี่ยงสูง เป็นระดับปานกลาง จากระดับปานกลาง เป็นระดับต่ำ ของทุกปีงบประมาณ

- กำหนดให้ดำเนินการ ปีงบประมาณละ ๑ ครั้ง ภายในวันที่ ๓๐ กันยายน ของทุกปี (สิ้นไตรมาสที่ ๔)

(๒) แบบรายงานผลการจัดการความเสี่ยง

- เป็นการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณนั้น ๆ อันเป็นการทบทวนความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั่นเอง โดยดำเนินการปีละ ๒ ครั้ง (ทุก ๒ ไตรมาส)

- ครั้งที่ ๑ ภายในวันที่ ๑๕ มีนาคม ของทุกปี
- ครั้งที่ ๒ ภายในวันที่ ๑๕ กันยายน ของทุกปี

๓.๗.๒ แบบรายงานการประเมินผลการรายงานผลการควบคุมภายใน

(๑) แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๑)

- เป็นแบบฟอร์มสำหรับการบริหารการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ประเมินพิจารณาตัดสินได้ว่า ระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและเพียงพอ หรือไม่ ควรปรับปรุงแก้ไขในจุดใด อย่างไร

- ผู้ตอบแบบประเมินคือ ผู้บังคับบัญชาระดับฝ่าย (หัวหน้าฝ่าย ทั้ง ๓ ส่วนงาน)
- กำหนดให้รายงาน ปีงบประมาณละ ๑ ครั้ง ภายในวันที่ ๓๐ มิถุนายน ของทุกปี (สิ้นไตรมาสที่ ๓)

(๒) แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ปย.๒)

- กำหนดให้รายงาน ปีงบประมาณละ ๑ ครั้ง ภายในวันที่ ๓๐ มิถุนายน ของทุกปี (สิ้นไตรมาสที่ ๓)

๓.๘ การติดตามและประเมินผล

ราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ จะต้องจัดให้มีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ในส่วนของการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน ในแต่ละปีงบประมาณ ตามข้อ ๓.๗ กำหนดให้หน่วยงาน

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

การติดตามและประเมินผลดังกล่าว จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของปีงบประมาณถัดไป และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ของปีงบประมาณที่ผ่านมา โดยจะมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาส่งเสริมให้มีการนำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ไปสู่การปฏิบัติตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป นอกจากนี้ผลการติดตามประเมินผลดังกล่าวยังจะนำมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงฯ ระหว่างปีงบประมาณอีกด้วย

บทที่ ๔

บทวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ

๔.๑ สรุปผลการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ โดยจำแนกตามประเภทความเสี่ยงตามหลักของ COSO ทั้ง ๔ ด้าน และความเสี่ยงเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ อีก ๒ ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านการทุจริต และความเสี่ยงด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) พบว่า มีประเด็นความเสี่ยง ทั้งหมด ๒๐ ประเด็น ค่าเฉลี่ยความเสี่ยงในภาพรวมอยู่ในระดับ ๑๘.๒๕ ประกอบด้วยความเสี่ยงด้านต่าง ๆ จากระดับความเสี่ยงสูงไปต่ำตามลำดับ ได้แก่ ความเสี่ยงทางด้านการทุจริต ระดับ ๒๐.๕๐ ด้านการเงิน ระดับ ๒๐ ด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) ระดับ ๒๐ ด้านกลยุทธ์ ระดับ ๑๖.๘๐ ด้านการปฏิบัติงาน ระดับ ๑๖.๒๐ และด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร ระดับ ๑๖

ผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ กำหนดค่าเป้าหมายในการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ลดลงอย่างน้อย ๑ ระดับ พบว่า สามารถบริหารจัดการเป็นไปตามเป้าหมาย ๑๕ ประเด็น คิดเป็นร้อยละ ๗๕ ในขณะที่เดียวกันมีความเสี่ยงที่การบริหารจัดการความเสี่ยงยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน ๕ ประเด็นความเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ ๒๕

ผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)	5 = สูงมาก	1x5 F1 S7	2x5 S2 C1	3x5 S3	4x5 S1	5x5 FRAs1
	4 = สูง	1x4 BCP1	2x4 S5 O4	3x4	4x4	5x4
	3 = ปานกลาง	1x3 O3	2x3	3x3 S4 S6 S8 F2 O5 C2	4x3 O2 FRAs2	5x3
	2 = น้อย	1x2	2x2	3x2	4x2	5x2
	1 = น้อยมาก	1x1 O1	2x1	3x1	4x1	5x1
		1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood)						

ตาราง Risk Matrix แสดงระดับความเสี่ยง (เป็นค่าคะแนนระหว่างโอกาส x ผลกระทบ)

ตารางเปรียบเทียบแผนและผลดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ที่	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	แผนฯ			เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน			ผลการดำเนินงาน			การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	
๑. ด้านกลยุทธ์ จำนวนความเสี่ยง ๘ ประเด็น												
๑.๑	S1	ด้านแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี	๕	๕	๒๕	๓	๕	๑๕	๔	๕	๒๐	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ด้านบุคลากร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง												
๑.๒	S3	การพัฒนาบุคลากร	๔	๕	๒๐	๓	๕	๑๕	๓.๓	๓.๘	๑๔.๓๐	เป็นไปตามเป้าหมาย
๑.๓	S2	การสรรหาบุคลากร	๔	๕	๒๐	๓	๕	๑๕	๓	๔	๑๐	เป็นไปตามเป้าหมาย
๑.๔	S4	ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร	๔	๔	๑๖	๓	๔	๑๒	๓.๘	๓.๓	๙.๓๐	เป็นไปตามเป้าหมาย
๑.๕	S6	การดำเนินงานตามแผน - การจัดซื้อจัดจ้าง	๔	๔	๑๖	๓	๔	๑๒	๓	๓	๙	เป็นไปตามเป้าหมาย
๑.๖	S7	ด้านภาพลักษณ์องค์กร	๓	๕	๑๕	๒	๕	๑๐	๑	๕	๕	เป็นไปตามเป้าหมาย
๑.๗	S5	การดำเนินงานตามแผน - เกณฑ์มาตรฐานการวิจัย	๓	๔	๑๒	๒	๔	๘	๒	๔	๘	เป็นไปตามเป้าหมาย
๑.๘	S8	ด้านการผลิตบัณฑิต	๓	๔	๑๒	๒	๔	๘	๓	๓	๙	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
๒. ด้านการเงิน ความเสี่ยงจำนวน ๒ ประเด็น												
๒.๑	F2	ด้านการดำเนินงานตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	๕	๔	๒๐	๔	๔	๑๖	๓.๕	๓	๙	เป็นไปตามเป้าหมาย

ที่	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	แผนฯ			เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน			ผลการดำเนินงาน			การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	
๒.๒	F1	ด้านการบริหารงบประมาณ	๔	๕	๒๐	๓	๕	๑๕	๑	๕	๕	เป็นไปตามเป้าหมาย
๓. ด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงจำนวน ๕ ประเด็น												
๓.๑	O2	ด้านข้อมูลเอกสารและสารสนเทศ	๕	๕	๒๕	๔	๕	๒๐	๓.๒	๔	๑๓.๕๐	เป็นไปตามเป้าหมาย
๓.๒	O3	ด้านการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายระเบียบ/ข้อบังคับ	๔	๕	๒๐	๓	๕	๑๕	๑	๒.๕	๒.๕๐	เป็นไปตามเป้าหมาย
๓.๓	O1	ด้านการประสานงานภายในราชวิทยาลัยฯ	๔	๔	๑๖	๓	๔	๑๒	๑	๑	๑	เป็นไปตามเป้าหมาย
๓.๔	O4	ด้านการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๓	๔	๑๒	๒	๔	๘	๒	๔	๘	เป็นไปตามเป้าหมาย
๓.๕	O5	ด้านการให้บริการผู้ป่วยตามมาตรฐานสากล	๒	๔	๘	๑	๔	๔	๓	๓	๙	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
๔. ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร ความเสี่ยงจำนวน ๒ ประเด็น												
๔.๑	C1	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน	๕	๔	๒๐	๔	๔	๑๖	๒.๕	๓.๕	๙.๕๐	เป็นไปตามเป้าหมาย
๔.๒	C2	บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและการบังคับใช้กฎ ระเบียบ อย่างมีประสิทธิภาพ	๔	๓	๑๒	๓	๓	๙	๓	๓	๙	เป็นไปตามเป้าหมาย

ที่	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	แผนฯ			เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน			ผลการดำเนินงาน			การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	
๕. ด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan :BCP) ความเสี่ยงจำนวน ๑ ประเด็น												
	BCP1	ด้านผลกระทบต่อการทำงานของทุกส่วนงาน กรณีเกิดการแพร่ระบาดของโรค หรือภัยพิบัติ	๕	๔	๒๐	๕	๔	๑๖	๑	๔	๔	เป็นไปตามเป้าหมาย
๖. ด้านการทุจริต ความเสี่ยงจำนวน ๒ ประเด็น												
๖.๑	FRAs1	ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่	๕	๕	๒๕	๕	๕	๒๐	๕	๕	๒๕	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
๖.๒	FRAs2	ด้านที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต	๕	๕	๑๖	๓	๕	๑๒	๓	๕	๑๒	เป็นไปตามเป้าหมาย

ตามแผนการดำเนินงานฯ กำหนดให้ทุกส่วนงานและโรงพยาบาลจุฬารัตน์ รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของปีงบประมาณ ๒๕๖๖ จำนวน ๒ ครั้ง คือ ครั้งที่ ๑ (รอบ ๖ เดือน) และครั้งที่ ๒ (รอบ ๑๒ เดือน/ปีงบประมาณ) รายละเอียดดังนี้

❖ การรายงานผลการดำเนินงานฯ ของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ในมิติของ COSO

▪ ครั้งที่ ๑ (รอบ ๖ เดือน)

พบว่า จากระดับความเสี่ยงโดยรวม คือ ๑๘.๒๕ สามารถบริหารจัดการความเสี่ยง คงเหลืออยู่ในระดับ ๑๐.๒๗ ระดับความเสี่ยงลดลง ๗.๙๘ คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๒๘

▪ ครั้งที่ ๒ (รอบ ๑๒ เดือน/ปีงบประมาณ)

พบว่า จากระดับความเสี่ยงโดยรวม คือ ๑๘.๒๕ สามารถบริหารจัดการความเสี่ยง คงเหลืออยู่ในระดับ ๙.๓๘ ระดับความเสี่ยงลดลง ๘.๘๗ คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๓๙

ผลการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ โดยวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงตามหลักของ COSO และความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อห้องศัลยกรรมไม่บรรลุนิติบุคคลตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬารัตน์อีก ๒ ด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยระดับความเสี่ยงตั้งแต่ ๑๐ คะแนนขึ้นไป ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จะพบว่า จากประเด็นความเสี่ยง ๒๐ ประเด็นตามแผนฯ ระดับความเสี่ยงโดยรวม คือ ๑๘.๒๕ สามารถบริหารจัดการความเสี่ยง คงเหลืออยู่ในระดับ ๙.๓๘ (เป็นไปตามเป้าหมาย ๑๕ ประเด็นและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ๕ ประเด็น) ระดับความเสี่ยงลดลง ๘.๘๗ คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๓๙ จำแนกได้ดังนี้

❖ ความเสี่ยงที่ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว

เป็นไปตามเป้าหมายและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ได้แก่

- ๑) ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร ระดับความเสี่ยง ๙.๓๐
- ๒) ด้านการเงิน ระดับความเสี่ยง ๗
- ๓) ด้านการปฏิบัติงาน ระดับความเสี่ยง ๖.๘๐
- ๔) ด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง ระดับความเสี่ยง ๔

❖ ความเสี่ยงที่ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว

แต่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายและยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ได้แก่

- ๑) ด้านการทุจริต ระดับความเสี่ยง ๑๘.๕๐
- ๒) ด้านกลยุทธ์ ระดับความเสี่ยง ๑๐.๗๐

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ในมิติของ COSO

ประเภทความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยความเสี่ยงในมิติของ COSO ปีงบประมาณ ๒๕๖๖				
	แผน	ค่าเป้าหมาย	คงเหลือ (Residual)		สรุปผลการจัดการความเสี่ยง
			๖ เดือน	๑๒ เดือน	
๑) ด้านการทุจริต	๒๐.๕๐	๑๖	๒๐.๕๐	๑๘.๕๐	ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
๒) ด้านการเงิน	๒๐	๑๖	๕.๕๐	๗	เป็นไปตามเป้าหมาย
๓) ด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง	๒๐	๑๖	๔	๔	เป็นไปตามเป้าหมาย
๔) ด้านกลยุทธ์	๑๖.๘๐	๑๒	๑๒.๘๐	๑๐.๗๐	เป็นไปตามเป้าหมาย
๕) ด้านการปฏิบัติงาน	๑๖.๒๐	๑๒	๗.๘๐	๖.๘๐	เป็นไปตามเป้าหมาย
๖) ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร	๑๖	๑๒	๑๑	๙.๓๐	เป็นไปตามเป้าหมาย
ค่าเฉลี่ยในภาพรวม (มิติ COSO)	๑๘.๒๕	๑๔	๑๐.๒๗	๙.๓๘	เป็นไปตามเป้าหมาย

หากพิจารณาความเสี่ยงในมิติของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ค่าเฉลี่ยโดยรวมระดับความเสี่ยง คือ ๑๔.๑๕ และเมื่อดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ แล้ว พบว่า ค่าเฉลี่ยความเสี่ยงโดยรวมคงเหลืออยู่ในระดับ ๘.๘๓ ซึ่งความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีระดับคะแนนความเสี่ยงลดลง และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เร่งพัฒนาการศึกษาและนวัตกรรมบริการสุขภาพที่มีคุณภาพสูง เพื่อบริการสังคมและชุมชนทุกระดับด้วยความเป็นเลิศ จากผลงานวิจัยทางวิทยาการขั้นสูงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ตามพระปณิธานระดับความเสี่ยง ๙
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างเสริมความเป็นเลิศด้านการวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์ โดยบูรณาการศาสตร์สุขภาพหนึ่งเดียวเพื่อความยั่งยืน ระดับความเสี่ยง ๘
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงทางด้านบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ระดับความเสี่ยง ๙.๔๘

❖ การรายงานผลการดำเนินงาน ของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ในมิติของยุทธศาสตร์

▪ ครั้งที่ ๑ (รอบ ๖ เดือน)

พบว่า จากระดับความเสี่ยงโดยรวม คือ ๑๔.๑๕ สามารถบริหารจัดการความเสี่ยง คงเหลืออยู่ในระดับ ๑๐.๓๖ ระดับความเสี่ยงลดลง ๓.๗๙ คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๗๙

▪ ครั้งที่ ๒ (รอบ ๑๒ เดือน/ปีงบประมาณ)

พบว่า จากระดับความเสี่ยงโดยรวม คือ ๑๔.๑๕ สามารถบริหารจัดการความเสี่ยง คงเหลืออยู่ในระดับ ๘.๘๓ ระดับความเสี่ยงลดลง ๕.๓๒ คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๖๐

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ในมิติของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์/ ประเภทความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยความเสี่ยงในของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖				
	แผน	ค่าเป้าหมาย	คงเหลือ (Residual)		สรุปผล การจัดการความเสี่ยง
			๖ เดือน	๑๒ เดือน	
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ - ด้านกลยุทธ์	๑๒	๘	๙	๙	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ - ด้านกลยุทธ์	๑๒	๘	๑๒	๘	เป็นไปตามเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ที่ ๓	(ไม่มีประเด็นความเสี่ยง)				
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ประกอบด้วย	๑๘.๔๕	๑๖	๑๐.๓๖	๙.๔๘	เป็นไปตามเป้าหมาย
๑) ด้านการทุจริต	๒๐.๕๐		๒๐.๕๐	๑๘.๕๐	
๒) ด้านการเงิน	๒๐		๕.๕๐	๗	
๓) ด้านที่สอดคล้องกับ แผนบริหารความต่อเนื่อง	๒๐		๔	๔	
๔) ด้านกลยุทธ์	๑๘		๑๒.๘๐	๑๑.๓๐	
๕) ด้านการปฏิบัติงาน	๑๖.๒๐		๗.๘๐	๖.๘๐	
๖) ด้านกฎหมายและ ข้อกำหนดผูกพันองค์กร	๑๖		๑๑	๙.๓๐	
ค่าเฉลี่ยในภาพรวม (มิติของยุทธศาสตร์)	๑๔.๑๕	๑๐.๖๗	๑๐.๔๕	๘.๘๓	เป็นไปตามเป้าหมาย

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับได้ แต่ระดับความเสี่ยงทั้ง ๔ ยุทธศาสตร์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ยังคงต้องมีการควบคุมภายในต่อไป ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและธรรมาภิบาลจะดำเนินการติดตามการดำเนินงานกับหน่วยที่เกี่ยวข้องให้สามารถจัดการความเสี่ยงตามมาตรการ แผนและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงลดลงหรือหมดไป และไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

บทวิเคราะห์/ข้อสังเกต

จากผลการดำเนินงานข้างต้นจะเห็นว่า เมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ สรุปได้ว่าความเสี่ยงที่ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว แต่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายและยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ระดับคะแนนสูงสุด จำนวน ๒ ประเด็น ได้แก่ ด้านการทุจริต ระดับความเสี่ยงคงเหลือ ๑๘.๕๐ และด้านกลยุทธ์ ระดับความเสี่ยงคงเหลือ ๑๐.๗๐ โดยมีข้อสังเกตว่าความเสี่ยงด้านการทุจริตในประเด็นความเสี่ยงด้านความโปร่งใสของการใช้อำนาจ และตำแหน่งหน้าที่ เกี่ยวกับการใช้อำนาจหน้าที่ในการเข้าถึงข้อมูลและนำข้อมูลที่ห้ามเปิดเผยไปเผยแพร่ต่อบุคคลภายนอก แนวทางการลดความเสี่ยงได้กำหนดให้ฝ่ายอำนวยการระบบสารสนเทศและฝ่ายพัฒนาระบบและบริหารข้อมูลสารสนเทศ ต้องเร่งดำเนินการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลอย่างปลอดภัย สำหรับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวกับด้านแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี หลายฝ่ายเห็นว่าแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่เหมาะสมเมื่อสู่การปฏิบัติ และบางหน่วยงานยังไม่มีเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน และไม่มีแผนปฏิบัติการประจำปี แนวทางการลดความเสี่ยงได้กำหนดให้คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกำหนดนิยามและคำจำกัดความ พร้อมทั้งกำหนดสูตรคำนวณตัวชี้วัดก่อนเริ่มเก็บข้อมูลและจัดทำเป็นรูปเล่มประกาศใช้ และทุกหน่วยงานต้องจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการประจำปี

สำหรับประเด็นความเสี่ยงที่ยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ระดับคะแนนสูง จำนวน ๕ ประเด็น ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ระดับความเสี่ยงคงเหลือ ๑๔.๓๐ และประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร ระดับความเสี่ยงคงเหลือ ๑๒ ด้านการปฏิบัติงาน ประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวกับด้านข้อมูลเอกสารและสารสนเทศ ระดับความเสี่ยงคงเหลือ ๑๓.๕๐ ด้านการทุจริต ประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวกับด้านที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ระดับความเสี่ยงคงเหลือ ๑๒ และด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร ประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน ระดับความเสี่ยงคงเหลือ ๙.๕๐ ทั้งนี้ประเด็นความเสี่ยงที่กล่าวมาข้างต้น ได้นำไปบรรจุในแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงให้ลดลงต่อไป

๔.๒ สรุปบทวิเคราะห์ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ โดยให้ทุกหน่วยงานนำความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ มาพิจารณาประกอบกับประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ เมื่อจำแนกตามประเภทความเสี่ยงตามหลักของ COSO ทั้ง ๔ ด้าน และความเสี่ยงเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ อีก ๒ ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านการทุจริต และความเสี่ยงด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) พบว่า จากจำนวนประเด็นความเสี่ยงภาพรวมทั้งหมด ๘ ประเด็น มีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก จำนวน ๖ ประเด็น และความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง จำนวน ๒ ประเด็น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แผนบริหารความเสี่ยงฯ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

๑) ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)	๕ = สูงมาก	๑x๕	๒x๕ BCP1	๓x๕ S2	๔x๕ O2	๕x๕ S1 F1 O1 C1 FRAs1
	๔ = สูง	๑x๔	๒x๔	๓x๔	๔x๔	๕x๔
	๓ = ปานกลาง	๑x๓	๒x๓	๓x๓	๔x๓	๕x๓
	๒ = น้อย	๑x๒	๒x๒	๓x๒	๔x๒	๕x๒
	๑ = น้อยมาก	๑x๑	๒x๑	๓x๑	๔x๑	๕x๑
		๑ = น้อยมาก	๒ = น้อย	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)						

ตาราง Risk Matrix แสดงระดับความเสี่ยง (เป็นค่าคะแนนระหว่างโอกาส x ผลกระทบ)
ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก

- ❖ ด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขาดประสิทธิภาพ ระดับความเสี่ยง ๒๕
- ❖ ด้านการเงิน ได้แก่ การใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ระดับความเสี่ยง ๒๕
- ❖ ด้านปฏิบัติงาน ได้แก่ ๑) การรายงานทางการเงินไม่เป็นตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด ระดับความเสี่ยง ๒๕ ๒) การบริหารจัดการภายในองค์กร ระดับความเสี่ยง ๒๐
- ❖ ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร ได้แก่ ด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ระดับความเสี่ยง ๒๕
- ❖ ด้านการทุจริต ได้แก่ ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ ระดับความเสี่ยง ๒๕

ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง

❖ ด้านกลยุทธ์ ได้แก่ ด้านภาพลักษณ์องค์กร ระดับความเสี่ยง ๑๕

❖ ด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) ได้แก่ การจลาจลภายในบริเวณ
ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์หรือพื้นที่ใกล้เคียง ระดับความเสี่ยง ๑๐

เมื่อวิเคราะห์ในภาพรวมของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ตามหลักของ COSO พบว่า ค่าเฉลี่ยความเสี่ยงใน
ภาพรวมอยู่ในระดับ ๒๑.๓๓ ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงที่มากกว่า ๑๐ จึงเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้
ค่าเป้าหมายที่จะต้องลดลง ๑ ระดับ คิดเป็นค่าเป้าหมายเฉลี่ยคงเหลือ ๑๖.๓๓ เมื่อพิจารณาประกอบด้วย
ความเสี่ยงด้านต่าง ๆ จากระดับความเสี่ยงสูงตามลำดับ ได้แก่

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง ในมิติของ COSO

ตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ประเภทความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยความเสี่ยงตาม COSO ปีงบประมาณ ๒๕๖๗	
	แผน	ค่าเป้าหมาย
๑) ด้านการเงิน	๒๕	๑๕
๒) ด้านการทุจริต	๒๕	๕
๓) ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร	๒๕	๕
๔) ด้านการปฏิบัติงาน	๒๓	๑๕
๕) ด้านกลยุทธ์	๒๐	๑๕
๖) ด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหาร ความต่อเนื่อง (BCP)	๑๐	๕
ค่าเฉลี่ยในภาพรวม (มิติ COSO)	๒๑.๓๓	๑๐

หากพิจารณาความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ยุทธศาสตร์ พบว่าใน
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับยอมรับไม่ได้ คือ ๒๑.๓๓ คิดเป็นค่าเป้าหมายเฉลี่ย คงเหลือ
๑๖.๓๓ ประกอบด้วย

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง ในมิติของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

ตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ระดับความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง พ.ศ. ๒๕๖๗ ในมิติของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
ยุทธศาสตร์ / ประเภทความเสี่ยง	แผน	ค่าเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ที่ ๑	ประเด็นความเสี่ยง อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	
ยุทธศาสตร์ที่ ๒	ประเด็นความเสี่ยง อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	
ยุทธศาสตร์ที่ ๓	ประเด็นความเสี่ยง อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ประกอบด้วย	๒๑.๓๓	๑๐
๑) ด้านการเงิน	๒๕	๑๕
๒) ด้านการทุจริต	๒๕	๕
๓) ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร	๒๕	๕
๔) ด้านการปฏิบัติงาน	๒๓	๑๕
๕) ด้านกลยุทธ์	๒๐	๑๕
๖) ด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง	๑๐	๕
ค่าเฉลี่ยในภาพรวม (มิติของยุทธศาสตร์)	๒๑.๓๓	๑๐

รายละเอียด สรุปรูปมาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง ตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ที่	ความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
๑. ด้านกลยุทธ์ จำนวนความเสี่ยง ๒ ประเด็น			
๑.๑	การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ขาดประสิทธิภาพ	<p>๑.๑.๑ ด้านเป้าหมายและตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ขาดความชัดเจน จำนวน ๓ มาตรการ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑) ต้องมีการกำหนดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดตามแผนงานโครงการและกิจกรรมให้ชัดเจน ๒) คณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ยุทธศาสตร์ ต้องให้ความสำคัญในการติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและตัวชี้วัด ๓) กำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการดำเนินงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัดตามแผนงานและโครงการ <p>๑.๑.๒ ด้านการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์องค์กร ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด จำนวน ๒ มาตรการ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑) ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ต้องประสานผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานย่อย มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของระดับส่วนงาน ๒) ติดตามรวบรวมข้อมูล ผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อย ครอบคลุมทุกส่วนงาน 	<p>คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (คณะกรรมการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ ทั้ง ๔ ยุทธฯ)</p> <p>สำนักงานราชวิทยาลัยฯ - (ฝ่ายยุทธศาสตร์นโยบาย แผน และงบประมาณ : งานติดตามประเมินผล)</p>

ที่	ความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
		<p>๑.๑.๓ ด้านผลลัพธ์จากการดำเนินการแผนกลยุทธ์ไม่เป็นไปตามแผน และไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน ๒ มาตรการ</p> <p>๑) คณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ยุทธศาสตร์ ต้องกำหนดนิยาม และคำจำกัดความร่วมกัน พร้อมกำหนดสูตรการคำนวณ ตัวชี้วัด ก่อนเริ่มเก็บข้อมูล และจัดทำเป็นรูปเล่มประกาศใช้</p> <p>๒) ทุกหน่วยงาน ต้องจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งกำหนดโครงการ/กิจกรรมและตัวชี้วัดความสำเร็จ</p>	
๑.๒	ด้านภาพลักษณ์องค์กร	<p>๑.๒.๑ ด้านการเปิดเผยข้อมูลเว็บไซต์ราชวิทยาลัยฯ ไม่ครบถ้วนตามเกณฑ์ประเมิน ITA จำนวน ๒ มาตรการ</p> <p>๑) ติดตามการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ</p> <p>๒) จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ เกี่ยวกับรายละเอียด ความสำคัญของการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ</p> <p>๑.๒.๒ ด้านสาธารณชนขาดความเชื่อมั่นในด้านคุณธรรมและความโปร่งใสจากผลการประเมิน ITA มีคะแนนลดลงจากปีก่อน จำนวน ๒ มาตรการ</p> <p>๑) สร้างการรับรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก</p> <p>๒) เชิญชวนผู้ปฏิบัติงาน ตอบแบบประเมินผ่านการสื่อสารนโยบายผู้บริหาร / การเชิญชวนผู้รับบริการ ตอบแบบวัดรับรู้ผ่านช่องทางสื่อสาร</p>	<p>สำนักงานราชวิทยาลัยฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและธรรมาภิบาล - ฝ่ายประชาสัมพันธ์และการตลาด - (ฝ่ายนิติการ)

ที่	ความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
		<p>๑.๒.๓ ประชาชนหรือบุคคลทั่วไปขาดความเชื่อมั่นในการเข้ารับบริการหรือเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ กับราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จำนวน ๒ มาตรการ</p> <p>๑) ออกแบบกระบวนการทำงานและตรวจสอบข้อมูลก่อนเผยแพร่ ในด้านการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรผ่านการสื่อสารเนื้อหาบริการที่สร้างสรรค์ และเลือกช่องทางเผยแพร่ที่เหมาะสม</p> <p>๒) รวบรวมข้อมูลภารกิจต่าง ๆ ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และจัดทำเป็นองค์ความรู้ เพื่อเป็นข้อมูลกลางในการสื่อสารหรือการตอบคำถามในทุกช่องทางให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี</p> <p>๑.๒.๔ การชี้แจงข้อมูลแก่สื่อมวลชน เมื่อเกิดกรณีเหตุการณ์วิกฤติ (Crisis) จำนวน ๒ มาตรการ</p> <p>๑) วางแผนกระบวนการรองรับกรณีเกิดเหตุการณ์วิกฤติ อย่างทันเหตุการณ์และสังเกตการณ์การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>๒) ต้องมีการประสานงานชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์</p>	
๒. ด้านการเงิน จำนวนความเสี่ยง ๑ ประเด็น			
-	การใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	<p>๒.๑ ด้านการจัดการงบประมาณโครงการด้านกิจกรรมนักศึกษาไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้จำนวน ๑ มาตรการ</p> <p>- ขออนุมัติดำเนินโครงการโดยแบ่งระยะเวลางบประมาณในการดำเนินโครงการเป็น ๒ ช่วง ได้แก่ ภายในปีงบประมาณ ๖๖ และภายในปีงบประมาณ ๖๗ และขออนุมัติดงบกันเหลือมระหว่างปี</p>	<p>สำนักงานราชวิทยาลัยฯ</p> <p>- ฝ่ายกิจการนักศึกษา</p> <p>(ฝ่ายบริหารการเงินและการคลัง)</p>

ที่	ความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
		๒.๒ ขาดระบบตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินส่วนกลางที่ชัดเจน จำนวน ๒ มาตรการ ๑) ประชุมส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบข้อเท็จจริงและแจ้งระเบียบปฏิบัติบุคลากรทราบ ๒) หรือฝ่ายบริหารการเงินการคลัง เพื่อชี้แจงกรณีการคืนเงินยืมไม่ตรงตามระยะเวลาที่กำหนด ๒.๓ การบริหารงบประมาณขาดประสิทธิภาพ ไม่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงาน จำนวน ๑ มาตรการ - จัดประชุมเพื่อสื่อสารการวางแผนและการบริหารงบประมาณประจำปี พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบ ที่ดูแล กำกับ ติดตาม การเบิกจ่ายงบประมาณโรงพยาบาล	คณะกรรมการ การบริหารความเสี่ยง โรงพยาบาลจุฬารัตน์
๓. ด้านการปฏิบัติงาน จำนวนความเสี่ยง ๒ ประเด็น			
๓.๑	การรายงานทางการเงินไม่เป็นตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด	ด้านการรายงานทางการเงินไม่เป็นตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนดและผู้สอบบัญชีรับรองการเงินแบบไม่แสดงความเห็น จำนวน ๒ มาตรการ ๑) กำหนดแผนการดำเนินงานการรายงานทางการเงินให้ชัดเจน ตรงตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด ๒) ต้องเร่งดำเนินการจัดทำข้อมูลประกอบงบการเงินให้ครบถ้วนสมบูรณ์ ๓) จัดให้มีการกำกับติดตามเร่งรัดการจัดทำรายงานการเงินให้รวดเร็วยิ่งขึ้น	สำนักงานราชวิทยาลัยฯ ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง (ทุกหน่วยงาน)
๓.๒	การบริหารจัดการภายในองค์กร	๓.๒.๑ การบริหารทรัพยากรบุคคลขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากกรอบอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับโครงสร้างที่ปรับเปลี่ยนไป เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) ไม่ชัดเจน เงินเดือนและค่าตอบแทนไม่เป็นไปตามมาตรฐาน และมีการใช้ดุลยพินิจในการบริหารงานบุคคลโดยไม่เหมาะสม จำนวน ๔ มาตรการ	สำนักงานราชวิทยาลัยฯ - วิทยาลัยแพทยศาสตร์ ศรีสวางค์วัฒน์

ที่	ความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
		<p>๑) การบริหารจัดการองค์กร ต้องเร่งดำเนินการพิจารณากำหนดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับภารกิจและนโยบายในการบริหารงาน ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างการพิจารณาของคณะกรรมการปรับโครงสร้างองค์กร</p> <p>๒) การสรรหาบุคลากร ต้องจัดประชุมหารือเรื่องอัตรากำลังกับหน่วยงานที่ขอรับบุคลากร เพื่อรับทราบเหตุผลและปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานและจัดจ้างพนักงาน outsource ให้เพียงพอเหมาะสม</p> <p>๓) การพัฒนาบุคลากร ต้องประชุมหารือและวางแผนการพัฒนาทักษะ ปิดความสามารถและความสนใจของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับ Core Competency ของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์และต้องเร่งดำเนินการหาหรือและวางแผนการพัฒนาทักษะปิดความสามารถ (Competency Gap)</p> <p>๔) ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานและจัดทำ Career Path Roadmap, Career Opportunity ที่ชัดเจน สำหรับพนักงานในกลุ่ม Critical Position</p> <p>๓.๒.๒ การจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขาดประสิทธิภาพและอาจถูกโจมตีทางไซเบอร์ จำนวน ๓ มาตรการ</p> <p>๑) จัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อตอบสนองการเรียนการสอนให้ครอบคลุมทุกด้านและไม่สอดคล้องกับการพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัย</p> <p>๒) จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง เพื่อรองรับกรณีเกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ในองค์กร</p> <p>๓) วางแนวทางในการ Backup ข้อมูลเป็นรอบๆ เพื่อป้องกันไฟล์สูญหายรวมถึงซ้อมแผนการรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน กรณี HIS ล่ม</p>	<p>- คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงโรงพยาบาล จุฬารักษ์</p> <p>(๑. ฝ่ายอำนวยการระบบสารสนเทศ ๒. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ๓. ฝ่ายนิติการ ๔. ฝ่ายบริหารการเงินและการคลัง ๕. ฝ่ายบริหารพัสดุ ๖. ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ๗. ฝ่ายบริหารโครงการ)</p>

ที่	ความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
		<p>๓.๒.๓ การปฏิบัติตามข้อกำหนดและข้อบังคับ ผู้ปฏิบัติขาดความรู้ความเข้าใจในกฎหมายหรือข้อบังคับ จำนวน ๒ มาตรการ</p> <p>๑) ทบทวนข้อกำหนดและระเบียบปฏิบัติของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ตามมติคณะกรรมการบริหารราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์</p> <p>๒) จัดทำแนวทางปฏิบัติ WP/WI ที่ถือปฏิบัติได้จริงตามข้อกำหนดและระเบียบปฏิบัติของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์</p> <p>๓.๒.๔ การบริหารทรัพย์สินของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และการบริหารพัสดุ ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างขาดประสิทธิภาพ จำนวน ๓ มาตรการ</p> <p>๑) ผู้บังคับบัญชาต้องกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อบังคับ ระเบียบ แนวทาง และกฎหมายที่เกี่ยวข้องทุกขั้นตอน</p> <p>๒) ควรกำชับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบของฝ่ายบริหารพัสดุให้ดำเนินการติดตามเอกสารหลักฐานการส่งมอบและตรวจรับงานให้เป็นไปตาม TOR อย่างเคร่งครัด</p> <p>๓) ต้องเคร่งครัดในการออกแบบและให้ผู้ใช้งานมีส่วนร่วม เพื่อให้เหมาะสมกับการใช้งาน</p> <p>๔) ต้องมีการบริหารจัดการทรัพย์สินให้ได้รับการใช้งานอย่างคุ้มค่า และมีการจัดการเรื่องการรักษาความปลอดภัยของทรัพย์สินต่างๆ ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์</p>	

ที่	ความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
		<p>๓.๒.๕ การติดตามประเมินผลและการพัฒนาระบบงาน ไม่ทันตามระยะเวลาที่กำหนด จำนวน ๑ มาตรการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อรับฟังนโยบายในการประเมินองค์กรคุณธรรม และให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง <p>๓.๒.๖ สภาพแวดล้อม ความปลอดภัยและสุขอนามัยของบุคลากรและนักศึกษา จำนวน ๑ มาตรการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดการเตรียมความพร้อม แนวทาง ขั้นตอนการดำเนินงานด้านความปลอดภัย เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน/ภัยคุกคาม พร้อมทั้งแจ้งประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรและนักศึกษาราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ทราบโดยทั่วกัน <p>๓.๒.๗ ข้อผิดพลาดจากงานสารบรรณ จำนวน ๑ มาตรการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - นำเสนอ (ร่าง) เอกสารต่างๆ ต่อผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน เพื่อพิจารณาตรวจสอบก่อนจัดส่งทุกครั้ง <p>๓.๒.๘ แนวทางการเรียกเก็บค่ารักษาพยาบาล เรียกเก็บค่ารักษาพยาบาลบริษัทคู่สัญญาได้ไม่ครบถ้วน จำนวน ๑ มาตรการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ๑) ต้องทบทวนกระบวนการและวิธีการการให้บริการเงินเชื่อกับคู่สัญญาในกรณีบริการ OPD เพื่อให้ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ 	

ที่	ความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
		๒) จัดการประชุมหารือ ผู้บริหารโรงพยาบาล และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางการบริหารจัดการ กำหนดแนวทางการเรียกเก็บค่ารักษาพยาบาล โดยเริ่มที่กลุ่มประกันก่อน และคู่สัญญาอื่นๆ	
๔. ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร จำนวนความเสี่ยง ๑ ประเด็น			
-	ด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารใช้ดุลยพินิจในอำนาจการบริหารอย่างไม่เป็นธรรม	ด้านการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ให้สอดคล้องและนำไปสู่การปฏิบัติ จำนวน ๑ มาตรการ - ต้องเร่งดำเนินการทบทวนข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศแนวปฏิบัติต่างๆ ให้ครบถ้วนถูกต้อง สอดคล้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องและประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ ความเข้าใจการใช้กฎหมาย	สำนักงานราชวิทยาลัยฯ - ฝ่ายนิติการ - (หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)
๕. ด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) จำนวนความเสี่ยง ๑ ประเด็น			
-	การจราจรภายในบริเวณราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์หรือพื้นที่ใกล้เคียง	กรณีเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมือง เพื่อให้การดำเนินงานของทุกส่วนงานเป็นไปตามเป้าหมาย จำนวน ๒ มาตรการ ๑) บุคลากรปฏิบัติตามมาตรการของประกาศราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เมื่อมีเหตุการณ์จราจร เช่น Work from home และหลีกเลี่ยงการเดินทางสำหรับบุคลากรที่ต้องเดินทางผ่านพื้นที่เสี่ยง/กลุ่มชุมนุม ๒) ผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงาน แจ้งข่าวสารต่างๆและประชาสัมพันธ์ข้อปฏิบัติต่างๆระหว่างมีเหตุการณ์จราจร ให้แก่บุคลากรทราบ ๓) จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) เพื่อให้เตรียมรับกับสถานการณ์ไม่คาดคิดหรือเหตุการณ์จราจรต่างๆ	- ทุกส่วนงาน

ที่	ความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยงานที่ เสนอความเสี่ยง (หน่วยงานรับผิดชอบ)
๖. ด้านการทุจริต จำนวนความเสี่ยง ๑ ประเด็น			
-	ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่ง หน้าที่	<p>ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ จำนวน ๔ มาตรการ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑) จัดทำนโยบายธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) ของราชวิทยาลัยฯ ๒) นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลอย่างปลอดภัย ๓) ทบทวนมาตรการ แนวทางปฏิบัติในการให้หรือการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด ๔) ประกาศนโยบาย เรื่องการต่อต้านการให้และการติดสินบน ผ่านช่องทางสื่อสารภายในและภายนอก ๕) กำหนดพิจารณาโทษทางวินัยและบทลงโทษ กรณีมีการกระทำผิดโดยใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ พร้อมทั้งดำเนินการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด 	<p>สำนักงานราชวิทยาลัยฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ฝ่ายนิติการ - ทุกหน่วยงาน - (ฝ่ายบริหารความเสี่ยงฯ)

บทวิเคราะห์/ข้อสังเกต

จากข้อมูลค่าเฉลี่ยความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ จะพบว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ดังนี้

- **ความเสี่ยงด้านการเงิน (ความเสี่ยงระดับ ๒๕)** เหตุการณ์ความเสี่ยงที่หน่วยงานภายใน ระบุ ได้แก่ การใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- **ความเสี่ยงด้านการทุจริต (ความเสี่ยงระดับ ๒๕)** เหตุการณ์ความเสี่ยงที่หน่วยงานภายใน ระบุ ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ โดยบุคลากรที่ ได้รับมอบหมายให้เข้าถึงข้อมูล อาจใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ ใช้สิทธิในการเข้าถึงข้อมูล และนำข้อมูลไปเปิดเผยต่อบุคคลภายนอก
- **ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (ความเสี่ยงระดับ ๒๕)** เหตุการณ์ ความเสี่ยงที่หน่วยงานภายในระบุ ได้แก่ ด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง บางฉบับไม่ชัดเจนรัดกุม เป็นผลให้การปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (ความเสี่ยงระดับ ๒๓)** เหตุการณ์ความเสี่ยงที่หน่วยงาน ภายในระบุ ได้แก่ ด้านการรายงานทางการเงินไม่เป็นตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนดและ ผู้สอบบัญชีรับรองการเงินแบบไม่แสดงความคิดเห็น และความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ ภายในองค์กรขาดประสิทธิภาพ เช่น ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านทรัพยากรบุคคล การปฏิบัติตามข้อกำหนดและข้อบังคับ_การบริหารทรัพย์สินของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์การ ติดตามประเมินผลและการพัฒนาระบบงาน สภาพแวดล้อม ความปลอดภัยและสุขอนามัย ของบุคลากรและนักศึกษา_ข้อผิดพลาดจากงานสารบรรณ และแนวทางการเรียกเก็บค่า รักษาพยาบาล เป็นต้น
- **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (ความเสี่ยงระดับ ๒๐)** เหตุการณ์ความเสี่ยงที่หน่วยงานภายใน ระบุ ได้แก่ ความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากแผนกลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ไม่เหมาะสมเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติ เป็นต้น อีกทั้งยังมีประเด็นความเสี่ยงด้าน ภาพลักษณ์องค์กร ที่อาจส่งผลให้สาธารณชนขาดความเชื่อมั่นทั้งในด้านคุณธรรมและความ โปร่งใสขององค์กร เช่น การเปิดเผยข้อมูลเว็บไซต์ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ไม่ครบถ้วนตาม เกณฑ์ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ผล การประเมิน ITA ลดลงจากปีก่อน
- **ความเสี่ยงด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) (ความเสี่ยงระดับ ๑๐)** เหตุการณ์ความเสี่ยงที่หน่วยงานภายในระบุ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านผลกระทบต่อการ ดำเนินงานของทุกส่วนงาน กรณีการจลาจลภายในบริเวณราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์หรือพื้นที่ ใกล้เคียง

ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงและระบุหน่วยงานรับผิดชอบไว้ เพื่อลด หรือจัดความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และสามารถติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหาร ความเสี่ยงฯ ต่อไป

๔.๓ ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ต้องดำเนินการ ดังนี้

๑. ดำเนินการประกาศแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อให้ทุกหน่วยงานได้รับทราบและปฏิบัติให้บังเกิดผล
๒. ดำเนินการตามแนวทางการปรับปรุง การควบคุมภายในที่นายกรัฐมนตรีเห็นชอบตามที่ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์เสนอ คือ

๒.๑ ความเสี่ยงความเสี่ยงด้านการเงินในประเด็นการรายงานทางการเงินไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนดและผู้สอบบัญชีรับรองการเงินแบบไม่แสดงความคิดเห็น โดยต้องเร่งดำเนินการจัดทำข้อมูลประกอบงบการเงินให้ครบถ้วนสมบูรณ์และจัดให้มีการกำกับติดตามเร่งรัดการจัดทำรายงานการเงินให้รวดเร็วยิ่งขึ้น (ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบริหารการเงินและการคลัง/ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)

๒.๒ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เรื่อง การบริหารจัดการองค์การขาดการประสานงานเชื่อมต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การและโครงสร้างผู้บริหาร โดยต้องเร่งดำเนินการพิจารณากำหนดโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับภารกิจและนโยบายในการบริหารงาน ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างพิจารณาของคณะกรรมการปรับโครงสร้างองค์การ (ผู้รับผิดชอบ : คณะกรรมการปรับโครงสร้างองค์การ/ฝ่ายทรัพยากรบุคคล) และประเด็นความเสี่ยง เรื่อง การปฏิบัติงานของบุคลากรขาดประสิทธิภาพ เนื่องจาก ขาดแผนพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญรายบุคคล (Individual Development) ต้องเร่งดำเนินการหารือและวางแผนการพัฒนาทักษะ ชีดความสามารถ (Competency Gap Analysis) เพื่อใช้ในการกำหนดแผนการพัฒนาบุคคลของบุคลากรภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เพื่อให้สอดคล้องกับ Core Competency ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล)

๒.๓ ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร ในประเด็นเกี่ยวกับข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ บางฉบับ ไม่ชัดเจนรัดกุม เป็นผลให้การปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยต้องเร่งดำเนินการทบทวนข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศแนวปฏิบัติต่าง ๆ ให้ครบถ้วนถูกต้อง สอดคล้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องและประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ความเข้าใจการใช้กฎหมาย (ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายนิติการ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)

๓. ทุกหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบต้องเร่งปฏิบัติตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงและแนวทางการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัดตามระยะเวลาที่กำหนด

๓.๑ การควบคุมภายใน ให้รายงานผลการดำเนินงาน
สิ้นไตรมาสที่ ๓ (ภายในวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๗)

๓.๒ การบริหารความเสี่ยง ให้รายงานผลการดำเนินงาน
สิ้นไตรมาสที่ ๒ (ภายในวันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๗) และ
สิ้นไตรมาสที่ ๔ (ภายในวันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๖๗)

๓.๓ การจัดทำฐานข้อมูลความเสี่ยง ให้รายงานภายในวันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๖๗

๔. ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ต้องกำกับดูแลและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด