



ราชวิทยาลัย
จุฬารกรณ์

แผนบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน



ราชวิทยาลัยจุฬารกรณ์
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

คำนำ

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เป็นการเฝ้าระวังอุปสรรคและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์โดยเริ่มดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๒ แต่ในขณะนั้นยังไม่รวมภารกิจในเรื่องการควบคุมภายใน ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ นั้น ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้คำนึงถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยได้ระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อเสนอความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงาน

สำหรับในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ แผนบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ครอบคลุมเนื้อหาในเรื่องของการควบคุมภายในด้วย โดยได้กำหนดกรอบการระบุความเสี่ยงระดับหน่วยงานตามประเด็นหลักของแต่ละยุทธศาสตร์พัฒนาระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) การระบุความเสี่ยงแบบล่างขึ้นบน : Bottom - up Risk Identification นำสู่การพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์และในระดับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงการระบุความเสี่ยงแบบบนลงล่าง : Top - down Risk Identification และที่ประชุมผู้บริหารของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้กลั่นกรองและเสนอขอความเห็นชอบต่อที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล การระบุความเสี่ยงแบบผสม : Top - down and Bottom - up Risk Identification เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์และถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติในระดับส่วนงานโดยการระบุโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับมาตรการตอบสนองความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์พร้อมกำหนดกรอบระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้ผลการดำเนินงานในภาพรวมสามารถบรรลุผลตามตัวชี้วัดและเป้าหมายตัวชี้วัดของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถดำเนินการระบุประเด็นความเสี่ยง/โครงการ/กิจกรรมระดับหน่วยงานเพิ่มเติมในประเด็นความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ที่สำคัญระดับหน่วยงานตามความเห็นควรดำเนินการนอกเหนือจากประเด็นความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้

การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้เริ่มดำเนินการในปี ๒๕๖๑ และมีความต้องการที่จะการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ผลสำเร็จจากการดำเนินการร่วมกันจะทำให้มั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมสามารถลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสในการบรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ในทุก ๆ ด้านต่อไป

คณะทำงานประสานงานและติดตามประเมินผล
การดำเนินการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
(ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์)

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ ความเป็นมาของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๑
๑.๓ ปรัชญาปณิธาน วิสัยทัศน์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๑
๑.๔ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๒
๑.๕ โครงสร้างองค์กร	๓
บทที่ ๒ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	
๒.๑ หลักการและเหตุผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๔
๒.๒ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๕
๒.๓ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๕
๒.๔ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๕
๒.๕ ประเภทของความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๕
๒.๖ กรอบแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๖
๒.๗ ขั้นตอนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๗
๒.๘ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๙
๒.๙ หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๐
บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	
๓.๑ การกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน	๑๑
๓.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์	๑๓
๓.๓ การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง	๑๓
๓.๔ บทวิเคราะห์ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓	๑๙
๓.๕ การรายงาน	๒๒
๓.๖ การติดตามและประเมินผล	๒๒

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (Chulabhorn Royal Academy) เป็นสถาบันการศึกษาวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสถาบันการแพทย์ในกำกับของรัฐบาลที่ ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒน วรขัตติยราชนารี ทรงมีพระประสงค์ให้ก่อตั้งขึ้นเพื่อสานต่อพระปณิธาน และเพื่อเฉลิมพระเกียรติ ๙๐ ปี พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร

เมื่อวันที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙ ได้มีการประกาศใช้ พระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๙ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๐ กำหนดให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประกอบด้วยสถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์ วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์ และสำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ทำหน้าที่บริหารจัดการกิจการทั่วไป จัดทำนโยบายและแผนประสานงานกับส่วนงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการสนับสนุนกิจการของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์และดำเนินการตามที่เลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ หรือที่สภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มอบหมาย

สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์ ทำหน้าที่จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ทำการวิจัยนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ และให้บริการทางวิชาการ

วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์ ทำหน้าที่จัดการศึกษาทางด้านแพทยศาสตร์ พยาบาลศาสตร์ สาธารณสุขศาสตร์ วิทยาศาสตร์การแพทย์ วิทยาศาสตร์สุขภาพ ทำการวิจัยและสนับสนุนให้ทำการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ในเรื่องดังกล่าว ให้บริการในการบำบัดรักษาผู้ป่วย

๑.๒ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

- (๑) เป็นสถาบันการวิจัยและวิชาการชั้นสูง
- (๒) จัดการศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การแพทย์ และการสาธารณสุข ผลิตบุคลากรในระดับสูง
- (๓) ส่งเสริมการวิจัย สร้าง ประมวล ประยุกต์ เผยแพร่ พัฒนา
- (๔) สร้างองค์ความรู้ เป็นศูนย์ความเป็นเลิศทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การแพทย์ และการสาธารณสุข
- (๕) ให้บริการทางการแพทย์และการสาธารณสุขแก่ประชาชน ให้ความช่วยเหลือผู้ยากไร้และผู้ประสบภัยพิบัติ
- (๖) ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

๑.๓ ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

ปรัชญา	"เป็นเลิศเพื่อทุกชีวิต" (Be Excellent for Lives)
ปณิธาน	เป็นศูนย์กลางการศึกษาและวิจัยสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการและวิชาชีพ เพื่อบริการมวลมนุษยชาติอย่างยั่งยืน
วิสัยทัศน์	ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จะเป็นสถาบันระดับโลกในด้านวิทยาศาสตร์ การค้นคว้าวิจัย การศึกษา และการบริการทางสุขภาพ

๑.๔ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

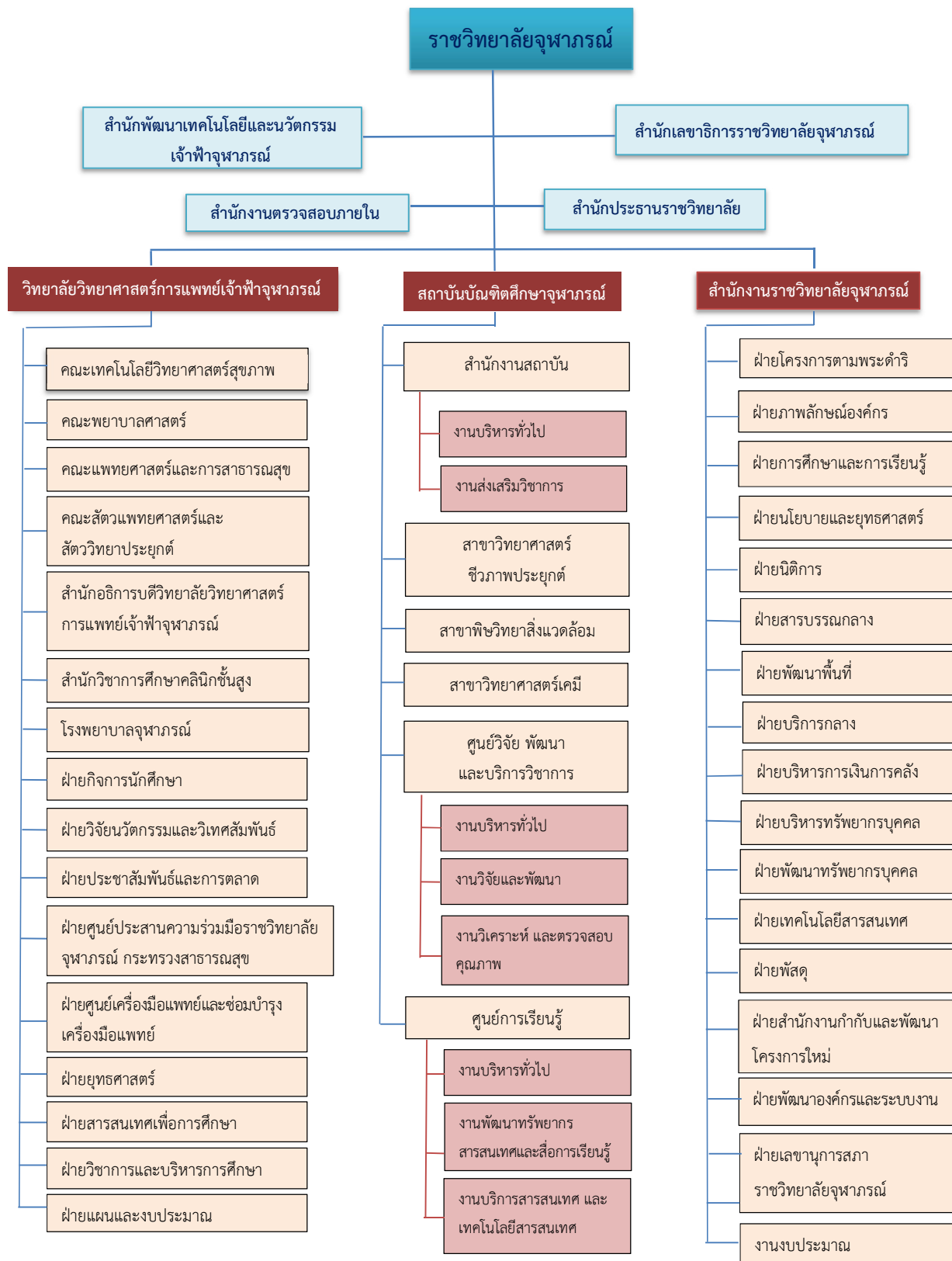
พันธกิจ

- (๑) จัดการศึกษาเพื่อสร้างบัณฑิตที่เป็นผู้นำและนักวิจัยทางวิชาชีพด้านสุขภาพ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การแพทย์ การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- (๒) วิจัย สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านสุขภาพ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการแพทย์การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สามารถชั้นนำและขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและสังคม
- (๓) ให้บริการวิชาการ และวิชาชีพด้านสุขภาพที่เป็นเลิศ และเป็นธรรมแก่สังคม ด้วยความเสมอภาคและไม่เหลื่อมล้ำ
- (๔) บริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาต่อเนื่องยั่งยืน ให้เป็นสถาบันที่เป็นเลิศในระดับสากล
- (๕) สืบสาน และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศาสนา ศิลธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- (๖) สืบสานพระปณิธานในการช่วยเหลือประชาชนด้วยความเพียรและจิตเมตตา

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศ ทั้งด้านวิชาการ การวิจัย ความเป็นผู้นำและความเป็นมนุษย์ (Producing graduates with excellent academic, research, leadership and humanity)
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่มีศักยภาพสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformative Research and Innovation)
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การให้บริการวิชาการที่เป็นเลิศและตั้งอยู่บนหลักความเสมอภาค ไม่เหลื่อมล้ำ (Excellent and Inclusive Services)
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบงานสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่มีวิสัยทัศน์ร่วมอย่างยั่งยืน (Human Resource and Organization Development for High Performance and Sustainable Organization)

๑.๕ โครงสร้างองค์กร (ฉบับปรับปรุงวันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๖๓)



บทที่ ๒

นโยบายบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

คณะกรรมการตรวจสอบและติดตามผล (เดิม คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล) ซึ่งแต่งตั้งโดยสภาราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้มอบหมายให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ขึ้น โดยมีเลขานุการ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เป็นประธานคณะกรรมการฯ

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้มอบหมายให้คณะทำงานประสานงานและติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการจัดกิจกรรมบรรยายให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และการจัดทำ Work Shop แก่บุคลากรในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ทั้งนี้ได้นำแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวเสนอที่ปรึกษาคณะทำงานประสานงานและติดตามประเมินผลฯ เพื่อพิจารณาและฝ่ายเลขานุการได้ปรับปรุงให้เป็นไปตามข้อสังเกตเรียบร้อยแล้ว โดยได้เสนอเลขานุการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประธานคณะกรรมการฯ พิจารณา ให้ความเห็นชอบและได้อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๒๒ มีนาคม ๒๕๖๒ โดยมีรายละเอียดดังนี้

๒.๑ หลักการและเหตุผลในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

การบริหารความเสี่ยง เป็นภารกิจสำคัญที่ทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องดำเนินการ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า การดำเนินภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร จะประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ได้นั้น จำเป็นต้องมีแผนการบริหารความเสี่ยงที่ดี จะต้องให้บุคลากรในองค์กรทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ และร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การควบคุมภายใน เป็นการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ จะให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล เพิ่มโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ไม่ใช่ความเชื่อมั่นแบบสมบูรณ์

ระบบบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรได้รู้ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และร่วมกันลดโอกาส หรือหยุดสถานการณ์ที่จะเกิดความเสียหายอันจะส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ฝ่ายบริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีคุณภาพและมาตรฐานตามแนวทางการกำกับดูแลของหน่วยงานหรือองค์กร โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรด้วย

๒.๒ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- (๑) เพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ให้บรรลุเป้าหมาย โดยการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (๒) เพื่อบูรณาการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเข้ากับการทำงานประจำ เพื่อให้ผลงานตามภารกิจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- (๓) เพื่อให้บุคลากรของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีส่วนร่วมในการรับรู้ ตระหนัก และดำเนินการตลอดจนเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๒.๓ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- (๑) จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานทุกระบบ ทุกระดับ เพื่อให้เกิดแบบแผนในการปฏิบัติงาน
- (๒) จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- (๓) จัดให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกัน
- (๔) จัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

๒.๔ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

- (๑) ช่วยสร้างโอกาสและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน
- (๒) ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง และลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้
- (๓) ช่วยปกป้องการปฏิบัติงาน ปรับปรุงระบบงาน และการวางแผน
- (๔) สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร และการปฏิบัติงานในองค์กร
- (๕) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กรได้ทั้งหมด
- (๖) สร้างคุณค่าให้การทำงาน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร
- (๗) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานและช่วยให้การพัฒนางานองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- (๘) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- (๙) สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารและมองเป้าหมายในภาพรวม
- (๑๐) ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในการป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร รวมทั้งการควบคุมและป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- (๑๑) ช่วยลดโอกาสที่จะเกิดการทุจริต

๒.๕ ประเภทของความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร หากองค์กรดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน จากการศึกษาข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรต่าง ๆ

ประเภทของความเสียหาย แบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

- (๑) ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กรทำให้การดำเนินการขององค์กรอาจจะไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดได้
- (๒) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk : F) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการงบประมาณและการเงินที่ไม่เป็นไปตามแผน เช่น งบประมาณและรายได้ที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปการใช้จ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด
- (๓) ความเสี่ยงทางด้านปฏิบัติการ (Operation Risk : O) เป็นความเสี่ยงของการดำเนินงาน ที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากขาดการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน เช่น คนและระบบ หรืออาจจะเป็นเหตุการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบ
- (๔) ความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง หรือกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

ประเภทของการควบคุมภายใน แบ่งออกเป็น ๔ แบบ ดังนี้

- (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

๒.๖ กรอบแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร หากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้วย

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีความมุ่งมั่นและตระหนักในความสำคัญของการบริหารและการควบคุมความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้สามารถดำเนินการภารกิจต่างๆ ได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่อง มีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ทำให้เกิดโอกาสแห่งความสำเร็จมากที่สุด และลดโอกาสของการไม่บรรลุเป้าหมายและลดความสูญเสียให้อยู่ในระดับน้อยที่สุด รวมทั้งลดความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ของการดำเนินงานโดยรวม มุ่งมั่นที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์โดยมีแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

- (๑) เสริมสร้างและส่งเสริมหลักการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อสร้างความเข้าใจ สร้างจิตสำนึก และความรับผิดชอบร่วมกันในเรื่องความเสี่ยง การควบคุม และผลกระทบของความเสี่ยงต่อราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในกระบวนการบริหารและปฏิบัติงานของทุกส่วนงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

- (๒) กำหนดให้มีคู่มือ/กรอบแนวทาง และมาตรการในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีคุณภาพเหมาะสมในระดับสากล รวมถึงการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดลำดับ จัดการ ควบคุม ติดตาม รายงาน ประเมินผล และสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ และกำหนดกระบวนการขั้นตอนให้มีการร่วมกันปฏิบัติ
- (๓) กำหนดให้มีแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หรือมีระเบียบ/ข้อบังคับ เพื่อให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ ในการควบคุมความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามภารกิจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
- (๔) กำหนดให้มีการกระบวนการประเมินผลความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งในเชิงคุณภาพ เช่น ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และเชิงปริมาณ เช่น ผลการดำเนินงาน การบริหารจัดการงบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่าย โดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
- (๕) ให้มีการกำหนดระดับความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อควบคุมมิให้เกิดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ให้อยู่ภายในระดับที่สามารถยอมรับได้ รวมทั้งกำหนดเหตุการณ์หรือระดับความเสี่ยงที่เป็นเหตุบ่งชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่กำหนดไว้

๒.๗ ขั้นตอนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต้องมีขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและสามารถดำเนินไปในทิศทางเดียวกันของทุกส่วนงานภายในองค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission) มาเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบดำเนินการที่สำคัญ ๘ ด้าน ดังนี้

- (๑) ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต้องประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- (๒) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรจะพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ตามงานที่ทำในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน เหมาะสมและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- (๓) ด้านการบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) คือ ปัจจัยในการระบุสถานการณ์ ซึ่งองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ประกอบด้วย ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- (๔) ด้านการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งการเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อระดับสูงหรือต่ำและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- (๕) ด้านการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) การจัดการความเสี่ยง เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการจัดการความเสี่ยงเปรียบเทียบกับต้นทุนหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับ

- (๖) ด้านกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีเชื่อมั่นว่ามีการจัดการความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะภารกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุมคือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง
- (๗) ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งข้อมูลจากภายนอกและภายใน ควรได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
- (๘) ด้านการติดตาม (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีคุณภาพและมีความเหมาะสม สามารถดัดแปลงเท่าที่จำเป็น การติดตามดูแลต้องทำเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปจะกำหนดขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เป็น ๘ ขั้นตอน ดังนี้

- (๑) สำรวจสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และหน่วยงาน
- (๒) กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยง
- (๓) ระบุกิจกรรมที่ทำ รวมถึงระบุปัจจัยความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยง
- (๔) วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง
- (๕) จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดการจัดการ เกณฑ์และวิธีการควบคุมความเสี่ยง
- (๖) กำหนดกิจกรรมควบคุมในกระบวนการความเสี่ยง และระบุผู้รับผิดชอบ
- (๗) กำหนดรายงานข้อมูลที่ต้องสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก
- (๘) กำหนดวิธีติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน เป็นสิ่งจำเป็นที่มีอยู่ในการดำเนินงานตามภารกิจของราชวิทยาลัยฯ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ๓ ประการ คือ การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส และมีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

- (๑) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งราชวิทยาลัยฯ ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งผลการดำเนินงานที่คาดหวังของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ
- (๒) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของราชวิทยาลัยฯ

รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของราชวิทยาลัยฯ

- (๓) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติที่ทุกระดับของราชวิทยาลัยฯ ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
- (๔) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับราชวิทยาลัยฯ ที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของราชวิทยาลัยฯ หรือใช้ระบบสารสนเทศช่วยในการสื่อสารให้เกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอกและเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของราชวิทยาลัยฯ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- (๕) กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities) เป็นการประเมินผลระหว่างการทำงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

๒.๘ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ในการปฏิบัติตามกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ควรคำนึงถึงปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

- (๑) ต้องมีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ในการปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- (๒) มีการสร้างความเข้าใจในเรื่องความหมายของความเสี่ยงตรงกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน
- (๓) ต้องมีการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรและมีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ
- (๔) ต้องมีการชี้แจงการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติว่าอาจมีความจำเป็นต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กร
- (๕) ต้องมีระบบการสื่อสารที่มีคุณภาพเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติ เน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร
- (๖) ต้องมีระบบการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากรเพื่อให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และดำเนินการให้กระบวนการต่าง ๆ มีความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- (๗) ต้องมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร
- (๘) ต้องให้มีการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒.๙ หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน แต่ต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ซึ่งต้องพิจารณาถึง ภารกิจ แนวทางการบริหารและรูปแบบการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร โดยจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน ผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับงาน ต้องมีความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจที่ทันเหตุการณ์ ปกป้องหรือลดความสูญเสีย และเพิ่มโอกาสต่อความสำเร็จตามเป้าหมายในระดับสูง และโอกาสของการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต้องมีการกำหนดรายละเอียดบทบาท และความรับผิดชอบหลัก เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรนำไปพิจารณาถ่ายทอดการมีส่วนร่วมสู่ทุกระดับงาน เพื่อการประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

สำหรับการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์นั้น ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อเป็นโครงสร้างกลางในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยจะร่วมดำเนินการกับหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นไปตามกระบวนการบริหารจัดการและแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่กำหนด โดยกำหนดให้มีกระบวนการติดตามประเมินผล เพื่อสะท้อนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ดำเนินการตามภารกิจได้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืนต่อไป

บทที่ ๓

กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

๓.๑ การกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีความตั้งใจสร้างและส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ จึงได้นำหลักบริหารงานที่ดีหรือการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กร การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล คือ การบริหารงานด้วยหลักศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการบริหารงานที่ผู้บริหารที่ดีพึงปฏิบัติ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการบริหารงานไปบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ โดยสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญอย่างหนึ่ง คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานในภารกิจต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับทราบปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เพื่อพิจารณาลดหรือหยุดสถานการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ

(๑) การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญ ได้มอบนโยบายที่ชัดเจนให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน มีการกำหนดโครงสร้าง ระเบียบ ข้อบังคับ และจัดทำคำสั่ง ที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีมาตรฐานเดียวกัน ตลอดจนส่งเสริมให้มีมาตรการการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน มีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ อีกทั้งสามารถนำเสนอข้อเสนอนะและแนวทางแก้ไขต่อผู้บริหารได้ จึงเป็นการนำข้อมูลจากระดับล่างให้ผู้บริหารได้ทราบ ในส่วนของการบริหารงาน ราชวิทยาลัยได้ดำเนินการ ดังนี้

- กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มีมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรทราบ
- กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานที่เหมาะสม มีสายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน
- การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละระดับอย่างเหมาะสม
- กำหนดให้ดูแลบุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานที่ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
- มีการกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยอย่างชัดเจน(บางหน่วยงานยังไม่มีกำหนดผลงานการประเมินในเบื้องต้น โดยเฉพาะหน่วยงานตั้งใหม่)
- มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล และฝ่ายตรวจสอบภายใน

(๒) ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเน้นย้ำให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ และการปฏิบัติตนอยู่ในจริยธรรม มีการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรม และแสดงเจตจำนงของผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนได้ทราบ เพื่อบุคลากรทุกคนตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม และพยายามผลักดันให้เป็นบรรทัดฐานที่หน่วยงานถือปฏิบัติ โดยได้ดำเนินการ ดังนี้

- มีการประกาศเจตนารมณ์คุณธรรมและความโปร่งใสให้บุคลากรทุกคนได้ทราบ ทั้งการจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ นำประกาศและภาพกิจกรรมเผยแพร่ในเว็บไซต์ภายในของหน่วยงาน และจัดงานวันประกาศเจตนารมณ์ เพื่อให้บุคลากรปฏิญาณตนร่วมกัน
- กำหนดจัดทำประมวลจริยธรรมของบุคลากรของราชวิทยาลัย และประมวลจริยธรรมวิชาชีพ เฉพาะในด้านต่าง ๆ ให้ครบถ้วน

- มีการจัดอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการขีดกันแห่งผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม นำผู้บริหารและหัวหน้างานไปศึกษาดูงานเกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการทุจริตคอร์รัปชัน
- (๓) นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร การดำเนินงานจะมีประสิทธิภาพได้ เมื่อบุคลากรในหน่วยงานมีความตั้งใจและเต็มใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคลากรจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถได้ จะต้องสร้างเชื่อมั่นว่าทุกคนจะมีความมั่นคงและสามารถเจริญเติบโตในสายงานที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ดังนั้น ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์จึงได้มีนโยบาย ดังนี้
- มีกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน (อยู่ระหว่างดำเนินการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล)
 - จัดให้มีการระบุความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละสายงาน และจัดสรรงบประมาณให้ตามความต้องการและมอบหมายในหน่วยงานต้นสังกัดของแต่ละหน่วยประเมินผล และจัดให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพัฒนาบุคลากรด้านจริยธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริตต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ
 - จัดให้มีการประเมินผลเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างเหมาะสม
 - จัดให้มีการดูแลค่าตอบแทน และสวัสดิการอื่นๆ อย่างเพียงพอเช่น สวัสดิการชุดเครื่องแบบ สวัสดิการการรักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือค่าการศึกษาบุตร และอื่น ๆ
- (๔) การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้
- มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน (ปัจจุบันมีการมอบอำนาจหน้าที่เฉพาะในตำแหน่งที่มีอำนาจสั่งการ อนุมัติ อนุญาต เท่านั้น)
 - การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (อยู่ระหว่างดำเนินการ)
 - มีฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ดูแลระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (ปี ๒๕๖๒ เป็นปีแรกของการจัดทำแผนปฏิบัติงาน)
- (๕) คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้มีมติให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์พิจารณาดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยงโดยให้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อเป็นกรอบการดำเนินการในการป้องกัน หรือลดความสูญเสีย และเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ในทุกด้านให้สามารถลดความเสี่ยงและมีความพร้อมในการพัฒนาไปข้างหน้าด้วยความมั่นคงจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานที่เกี่ยวข้องใน ๒ ระดับ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและมาตรการในการบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์โดยครอบคลุมทุกพันธกิจอย่างเหมาะสมและควบคุมติดตามรายงานผลการดำเนินการตามมาตรการที่กำหนด
 - คณะทำงานประสานและติดตามประเมินผล แต่งตั้งขึ้นตามคำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่ ๑๑๖/๒๕๖๐ สั่ง ณ วันที่ ๒ มิถุนายน ๒๕๖๐ คณะกรรมการประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมีความเป็นอิสระในการทำงาน มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน ได้มีการประชุมอย่างต่อเนื่องรวมถึงดูแลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ระบุ วิเคราะห์

เหตุการณ์ และความเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัย จุฬารักษ์และเสนอแนะกลไกและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์มีความพร้อมในการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกันเพื่อเผชิญต่อการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อให้การ ดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นอันจะนำไปสู่ การบรรลุวัตถุประสงค์และการเติบโตอันยั่งยืนของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ต่อไป

๓.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์

การบริหารความเสี่ยงคือกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานเพื่อช่วยระบุเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นที่อาจมีผลกระทบต่อราชวิทยาลัยจุฬารักษ์และช่วยบริหารความเสี่ยงเหล่านี้ให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานสามารถ ยอมรับได้เพื่อเป็นหลักประกันว่าหน่วยงานสามารถดำเนินต่อไปและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้โดยบุคลากรทุกระดับ ควรมีส่วนร่วมในกระบวนการนี้และควรเป็นกระบวนการที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ไว้ดังนี้

- (๑) เพื่อบริหารจัดการให้ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถรับได้
- (๒) เพื่อกำหนดมาตรการกิจกรรม/โครงการในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- (๓) เพื่อให้บุคลากรของได้รับรู้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- (๔) เพื่อให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเต็มกำลังความสามารถ

๓.๓ การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง ในแผนบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ ได้ระบุความเสี่ยงเพื่อพิจารณาว่ามีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้างที่ทำให้ ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามประเภทความเสี่ยง ๔ ประเภท คือ

- (๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ตัวย่อ “S” หมายถึงความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง ของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ หรือไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วม ทำให้โครงการขาดการ ยอมรับ และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหรือผู้เข้าร่วมโครงการ หรือเป็น ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง
- (๒) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) ตัวย่อ “F” หมายถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเงิน อันจะมีผลทำ ให้การขาดสภาพคล่องความเพียงพอและความพร้อมของเงินงบประมาณที่จะใช้ในการบริหารงานและ การดำเนินโครงการหรือความเสี่ยงจากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น หรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของราช วิทยาลัยจุฬารักษ์การจัดการความเสี่ยงจึงมีลักษณะของการปกป้องทรัพย์สิน การเงิน และมาตรการ ประหยัดค่าใช้จ่าย
- (๓) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ตัวย่อ “O” หมายถึงความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการ ปฏิบัติงาน การบริหารงานตามภารกิจ ตลอดจนการกำกับดูแลกิจการหรือการควบคุมโดยครอบคลุมถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ/อุปกรณ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ฯลฯ ซึ่งจะ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน
- (๔) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk) ตัวย่อ “C” หมายถึงความเสี่ยงอันเนื่องมาจาก การดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎหมายระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกความไม่

ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุม ของกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ รวมถึงการจัดทำสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานจากเหตุการณ์ภายนอก

จากการรายงานข้อมูลรายการความเสี่ยงจากหน่วยงานในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พบว่ามีบางหน่วยงานได้รายงานความเสี่ยงเพิ่มเติมจากความเสี่ยงองค์กรที่มีอยู่เดิม จำนวน ๒ ประเภท คือ

- (๕) ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk) ตัวย่อ “IR” หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่งผลกระทบต่อภาพพจน์และความน่าเชื่อถือขององค์กร
- (๖) ความเสี่ยงกรณีเกิดวิกฤตฉุกเฉินในด้านต่าง ๆ

สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ หากเกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานไม่สามารถดำเนินงานหรือให้บริการได้ตามปกติ ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นที่หน่วยงานต้องจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) ตัวย่อ “BCP” เป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนงานเพื่อเตรียมความพร้อมให้หน่วยงานสามารถตอบสนองต่อสภาวะฉุกเฉินที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานต้องหยุดชะงักหรือไม่สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง เช่น อุทกภัย อัคคีภัย การก่อการประท้วง การก่อการจลาจล การก่อวินาศกรรม เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในการที่จะดำเนินการเร่งป้องกันและแก้ไขบริหารจัดการ หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ ขึ้น ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย

๑. **การประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood)** คือ การประเมินโอกาส ของการที่แต่ละเหตุการณ์จะเกิดขึ้น โดยการพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต
๒. **การประเมินผลกระทบ (Impact)** คือ การประเมินความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นเป็นการพิจารณา ระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ
๓. **ระดับความเสี่ยง (Risk Level)** กำหนดค่าเท่ากับผลคูณของระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) อันเนื่องมาจากความเสี่ยง

****ระดับความเสี่ยง (Risk Level) = ระดับโอกาสการเกิด (Likelihood) x ระดับผลกระทบ (Impact)**

จากการระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยงทั้ง ๔ ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยคณะกรรมการประสานงานและติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ได้ระบุเกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยง และค่าผลกระทบซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ปริมาณ และ เกณฑ์คุณภาพ ตามสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน

๑. เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยง “L”

- กรณีที่ข้อมูลเป็นจำนวนตัวเลข หรือจำนวนเงิน ควรใช้เกณฑ์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ
- กรณีไม่สามารถระบุจำนวนครั้งของโอกาสที่จะเกิดขึ้น ควรใช้เกณฑ์เชิงคุณภาพ

ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการระบุค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ว่าจะอยู่ในระดับต่าง ๆ ที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสมยอมรับได้ดังนี้

❖ การพิจารณาโอกาสเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น (เชิงปริมาณ)

ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกันทั้ง ๔ ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk), ด้านการเงิน (Financial risk), ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) และด้านกฎหมายและข้อผูกพันองค์กร (Compliance Risk) 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 ๔ ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk), ด้านการเงิน (Financial risk), ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) และด้านกฎหมายและข้อผูกพันองค์กร (Compliance Risk) ดังนี้

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิด เกือบทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิด ค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสในการเกิด บางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาในการเกิด แต่นานครั้ง
๑	น้อยมาก	ไม่น่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นเลย

๒. เกณฑ์การให้คะแนนระดับความรุนแรงของผลกระทบ “I”

- กรณีที่ข้อมูลสามารถระบุความเสียหายเป็นจำนวนเงินได้ จะใช้ค่าคะแนนเชิงปริมาณ
- กรณีความเสียหายหรือผลกระทบที่ไม่สามารถกำหนดค่าเป็นจำนวนเงินได้ จะใช้ค่าคะแนนเชิงคุณภาพ

❖ เกณฑ์การประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงปริมาณ)

ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกันทั้ง ๔ ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk), ด้านการเงิน (Financial risk), ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) และด้านกฎหมายและข้อผูกพันองค์กร (Compliance Risk) ดังนี้

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๕	สูงมาก	ความเสียหายเป็นวงเงินมากกว่า 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	ความเสียหายเป็นวงเงินน้อยกว่า ๒ แสนบาท

❖ เกณฑ์การประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงคุณภาพ)

ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) และด้านการเงิน (Financial risk)

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๕	สูงมาก	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๔๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรง ต้องใช้ทรัพยากรและเวลาในการแก้ไขมากกว่า ๖ เดือน
๔	สูง	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๕๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมาก สามารถควบคุมได้ภายใน ๖ เดือน
๓	ปานกลาง	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๖๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมพอสมควรสามารถควบคุมได้ภายใน ๓๐ วัน
๒	น้อย	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๗๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมพอสมควรสามารถควบคุมได้ภายใน ๗ วัน
๑	น้อยมาก	- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๘๐ - มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเล็กน้อยสามารถควบคุมได้

❖ เกณฑ์การประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงคุณภาพ)
ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมากเช่น หยุดดำเนินการ มากกว่า ๑ เดือน
๔	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงเช่น หยุดดำเนินการ ๑ เดือน
๓	ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน
๒	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน
๑	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน

❖ เกณฑ์การประเมินความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงคุณภาพ)
ด้านกฎหมายและข้อผูกพันองค์กร (Compliance Risk)

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
๕	สูงมาก	- มีการสอบสวนดำเนินคดีอาญา เรียกร้องค่าเสียหายและ/หรือคำสั่ง ให้ระงับการทำธุรกรรมใดๆ - มีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการฟ้องร้องดำเนินคดี หรือเรียกร้องค่าเสียหาย
๔	สูง	- มีการสอบสวนอาจจะรวมถึงการดำเนินคดีอาญาและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายที่มีนัยสำคัญ - มีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๓	ปานกลาง	- มีการฟ้องร้องคดีที่สำคัญ รวมทั้งการเรียกร้องค่าปรับ/ค่าเสียหายที่มีนัยสำคัญ - มีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นโทษทางวินัย
๒	น้อย	- มีการฟ้องร้องคดีมีค่าปรับ ค่าเสียหายเล็กน้อย - มีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ต้องว่ากล่าวตักเตือน
๑	น้อยมาก	- มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่มีนัยสำคัญ

๓. การจัดลำดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงโดยใช้ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ผลกระทบของความเสี่ยง				
	๑ = น้อยมาก	๒ = น้อย	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก
๕ = สูงมาก	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
๔ = สูง	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
๓ = ปานกลาง	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
๒ = น้อย	๒	๔	๖	๘	๑๐
๑ = น้อยมาก	๑	๒	๓	๔	๕

คำอธิบาย

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

๓.๔ บทวิเคราะห์ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

ในปี ๒๕๖๓ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้กับบุคลากร และพบว่า ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีความเสี่ยงด้านต่าง ๆ หน่วยงานจึงได้กำหนดมาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยงเหล่านั้น ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ จำนวน ๙ รายการ ประกอบด้วยประเด็น ดังนี้
 - ๑) หน่วยงานที่จัดตั้งใหม่ยังไม่มีแผนกลยุทธ์ /แผนปฏิบัติงานประจำปี
 - ๒) ประชาชนหรือบุคคลทั่วไปจะไม่เข้าใจบทบาท ยังไม่เชื่อมั่น/เชื่อถือในการเข้ารับบริการ หรือเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
 - ๓) การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และ/หรือ ไม่มีประสิทธิภาพ
 - ๔) ไม่มีระบบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ
 - ๕) แผนบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานย่อยไม่สมบูรณ์และไม่สำเร็จตามกำหนดระยะเวลา
 - ๖) การรับนักศึกษาไม่เป็นไปตามแผนการรับนักศึกษา
 - ๗) การประเมินคุณภาพการศึกษาไม่ครบทุกระดับ
 - ๘) การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมฯ ประจำปี ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด
 - ๙) ขาดแคลนบุคลากร ในตำแหน่งทางวิชาชีพและในตำแหน่งของหน่วยงานตั้งใหม่ บุคลากรไม่เพียงพอต่อภาระงาน
๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน จำนวน ๓ รายการ ประกอบด้วยประเด็น ดังนี้
 - ๑) งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานในอนาคต รายได้กับแผนการใช้จ่ายงบประมาณของราชวิทยาลัยฯ ไม่สัมพันธ์กัน (รายได้ไม่เพียงพอ)
 - ๒) การรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณยังไม่ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน
 - ๓) มีการใช้จ่ายงบประมาณสูงกว่าวงเงินที่ได้รับการจัดสรรตามแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี
๓. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน จำนวน ๒๓ รายการ ประกอบด้วยประเด็น ดังนี้
 - ๑) การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นล่าช้า
 - ๒) การสรรหาบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งที่มีคุณสมบัติพิเศษให้เหมาะสมกับงานเฉพาะด้านทำได้ยาก
 - ๓) การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินยังไม่มีประสิทธิภาพ
 - ๔) การดำเนินโครงการ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้/การจัดซื้อจัดจ้าง ไม่แล้วเสร็จตามช่วงเวลาที่ต้องการใช้งาน/ไม่เป็นไปตามระเบียบ
 - ๕) ระบบแจ้งเตือนเพลิงไหม้ไม่สามารถใช้งานได้
 - ๖) ความชื้นและอุณหภูมิห้องผ่าตัด (OR) และห้องปฏิบัติการสำหรับการตรวจหัวใจและหลอดเลือดหัวใจ (Cath lab) ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน
 - ๗) การจัดการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา
 - ๘) ความปลอดภัยในการนำเงินไปฝากธนาคาร
 - ๙) ระบบการเงิน ทั้งการรับการจ่าย ไม่เอื้อต่อการทำงาน เอกสารเพื่อการบันทึกบัญชีมาล่าช้า และไม่ถูกต้อง รายงานทางการเงินไม่ถูกต้อง และไม่ทันต่อเวลา การบันทึกทะเบียนคุมงบประมาณไม่ครบถ้วน

- ๑๐) การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายไม่เป็นไปตามระเบียบและเกินอัตราที่กำหนดในระเบียบ
- ๑๑) การบันทึกบัญชีงบประมาณในระบบ HIS รายการตัดจ่าย A/P Invoice การคำนวณต้นทุน ไม่ครบถ้วน
- ๑๒) การประเมินความเสี่ยง ในการจัดทำแผนการตรวจสอบไม่ถูกต้อง
- ๑๓) การไม่สามารถทำการตรวจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ๑๔) การระบุตัวผู้ป่วยไม่ชัดเจน/ การประเมินระดับความรุนแรงของผู้ป่วยก่อนการส่งตัว ผิดพลาด/ เกิดอุบัติเหตุการพลัดตกหกล้มของผู้ป่วยและญาติ
- ๑๕) ผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องไม่ทราบมติที่ประชุมของสภามหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์
- ๑๖) สถานที่ไม่เอื้อต่อการเรียนการสอน
- ๑๗) ระบบสารสนเทศงานทะเบียนนักศึกษา ยังไม่เป็นระบบอัตโนมัติโดยสมบูรณ์
- ๑๘) ความสำเร็จในการจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์อย่างทั่วถึง
- ๑๙) อุบัติเหตุ อันเนื่องมาจากอุปกรณ์เสื่อมสภาพ ชำรุด เช่น ระบบแจ้งเตือนเพลิงไหม้ไม่ทำงาน แก๊สรั่ว เครื่อง generator ไม่ทำงาน ระบบ cooling ไม่ระบายความร้อน ถึงดับเพลิงใช้งานไม่ได้, ป้อนน้ำดับเพลิงไม่ทำงาน บันไดหนีไฟ อากาศไม่ถ่ายเท
- ๒๐) ระบบ HIS ไม่สามารถเก็บข้อมูลที่แสดงลำดับที่ใบเสร็จในส่วนของการรับชำระหนี้ได้ เอกสารการส่งคืนใบสำคัญจ่ายคืนงานการเงินจ่าย สูญหาย
- ๒๑) การสรุปผลการตรวจสอบไม่ชัดเจน ไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง หรือไม่ครอบคลุมประเด็นหลักที่สำคัญ
- ๒๒) อุบัติเหตุจากของมีคม/สารคัดหลั่ง
- ๒๓) เอกสารไม่ถูกต้องตามระเบียบสารบรรณ เอกสารไม่ส่งต่ออัตโนมัติ

๔. ความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและข้อผูกพันองค์กร จำนวน ๑ รายการ ประกอบด้วยประเด็น

ดังนี้

- การปฏิบัติของบางหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบบางคนใน รจภ. ยังไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ ตลอดจนคำสั่งของ รจภ. อาจทำให้เกิดความเสี่ยงและความเสียหายต่อองค์กร

การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

การจัดการความเสี่ยง คือ การนำมาตรการหรือวิธีการมาใช้ปฏิบัติในหน่วยงาน เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุม หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ ดำเนินการโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และคณะทำงานประสานงานและติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง วิธีจัดการความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยง ๆ แบ่งออกเป็น ๔ แนวทางหลัก (๔T) ดังนี้

๑. การยอมรับความเสี่ยง (Take) เมื่อทราบถึงความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือผลกระทบ เมื่อประเมินค่าความเสี่ยงแล้วมีค่าต่ำหรือปานกลาง หรือไม่คุ้มค่าในการลดความเสี่ยง เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

๒. การลดความเสี่ยง (Treat) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสความน่าจะเป็นของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น หรือผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น

๓. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นการแบ่งความรับผิดชอบ โดยการโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลที่ ๓ เช่น บริษัทประกันภัย หรือการว่าจ้างให้บุคคลภายนอกเป็นผู้กระทำการกิจกรรมแทนในบางกิจกรรม (Outsourcing) เป็นต้น

๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นการยกเลิกกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่หน่วยงานไม่ถนัด หรืออาจมีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมากซึ่งหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้



มาตรการต่าง ๆ ข้างต้นจะช่วยให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์และคณะทำงานประสานงานและติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้ปรับปรุงกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตามความเสี่ยงแต่ละประเภท ดังนั้น การระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงควรพิจารณา อย่างรอบคอบเพื่อเลือกใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ

๓.๕ การรายงาน

เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

การรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก และหรือสูง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงาน

๓.๖ การติดตามและประเมินผล

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จะต้องจัดให้มีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรด้านบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ในส่วนของการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานในแต่ละปีงบประมาณ กำหนดให้หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ปีละ ๒ ครั้ง คือ รอบ ๖ เดือนและ ๑๒ เดือน เพื่อจัดทำสรุปข้อมูลผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและนำผลมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงของปีต่อไป นอกจากนี้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ยังมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตลอดจนสารสนเทศและการสื่อสารที่ส่งเสริมให้แผนบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์นำไปสู่การปฏิบัติได้บรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป