

แผนบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์



ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

คำนำ

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เป็นการเฝ้าระวังอุปสรรคและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ โดยเริ่มดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้คำนึงถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยได้ระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อเสนอความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงาน

แผนบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้กำหนดกรอบการระบุความเสี่ยงระดับหน่วยงานตามประเด็นหลักของแต่ละยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) การระบุความเสี่ยงแบบล่างขึ้นบน : Bottom-up Risk Identification นำสู่การพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในระดับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงแบบบนลงล่าง : Top-down Risk Identification และที่ประชุมผู้บริหารของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้กลั่นกรอง และเสนอขอความเห็นชอบที่ประชุมสภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ การระบุความเสี่ยงแบบผสม : Top-down and Bottom-up Risk Identification เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ลงสู่การปฏิบัติในระดับส่วนงาน โดยการระบุโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับมาตรการตอบสนองความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พร้อมกำหนดกรอบระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้ผลการดำเนินงานในภาพรวมสามารถบรรลุผลตามตัวชี้วัด และเป้าหมายตัวชี้วัดของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถดำเนินการระบุประเด็นความเสี่ยง/โครงการ/กิจกรรมระดับหน่วยงานเพิ่มเติม ในประเด็นความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ที่สำคัญระดับหน่วยงาน ตามที่เห็นควรดำเนินการนอกเหนือจากประเด็นความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้

การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้เริ่มดำเนินการในปี 2561 และมีความต้องการที่จะการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ผลสำเร็จจากการดำเนินการร่วมกันจะทำให้มั่นใจได้ว่า การบริหารความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม สามารถลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสในการบรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ในทุกๆ ด้าน ต่อไป

ฝายนโยบายและยุทธศาสตร์
ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ	หน้า
1.1 ความเป็นมาของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	1
1.3 ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	2
1.4 พันธกิจ และยุทธศาสตร์ศาสตร์ ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	2
1.5 โครงสร้างองค์กร	3
บทที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	
2.1 หลักการและเหตุผลการบริหารความเสี่ยง	4
2.2 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	4
2.3 ประเภทของความเสี่ยง	5
2.4 กรอบแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง	5
2.5 ขั้นตอนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง	6
2.6 ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง	8
2.7 หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	8
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
3.1 การกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน	10
3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์	12
3.3 การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง	13
3.4 การติดตามและประเมินผล	18
บทที่ 4 บทวิเคราะห์และแผนบริหารความเสี่ยง	
4.1 บทวิเคราะห์	19
4.2 การระบุความเสี่ยง	19
4.3 ระดับความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง	20
4.4 การตอบสนองความเสี่ยง	25
4.5 การควบคุมและการติดตามประเมินผล	36
ภาคผนวก	37
รายการความเสี่ยง	

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์

ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ (Chulabhorn Royal Academy) เป็นสถาบันการศึกษาวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสถาบันการแพทย์ในกำกับของรัฐบาล ที่ศาสตราจารย์ ดร. สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี ทรงมีพระประสงค์ให้ก่อตั้งขึ้นเพื่อสานต่อพระปณิธาน และเพื่อเฉลิมพระเกียรติ 90 ปี พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร

ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ เป็นการรวมหน่วยงานภายใต้มูลนิธิจุฬารักษ์ 3 แห่ง ได้แก่ สถาบันวิจัยจุฬารักษ์ วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ และ สถาบันบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยจุฬารักษ์ ขึ้นเป็น สถาบันอุดมศึกษา ในกำกับของรัฐบาล โดยสมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี มีพระวินิจฉัยเห็นชอบ ให้รวมหน่วยงานทั้งสามดังกล่าว และพระราชทานนาม "ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์" โดยก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2559 ตามพระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ พ.ศ. 2559

ในวันที่ 18 มกราคม 2559 ได้มีการประกาศใช้ พระราชบัญญัติราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ พ.ศ. 2559 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560 ซึ่งได้กำหนดให้แยกสถาบันวิจัยจุฬารักษ์ออกจากราชวิทยาลัยและยังให้อยู่ภายใต้มูลนิธิจุฬารักษ์ตามเดิม จึงได้ตัดกรมการสภาราชวิทยาลัยที่มาจากสัดส่วนของสถาบันวิจัยจุฬารักษ์ ออกด้วย อีกทั้งกำหนดให้มีตำแหน่ง ประธานราชวิทยาลัย เพื่อให้สภาราชวิทยาลัยขอรับคำแนะนำและคำปรึกษา ในกิจการทั้งปวงตามวัตถุประสงค์ของราชวิทยาลัย และประธานราชวิทยาลัยจะแต่งตั้ง รองประธานราชวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่ตามที่มอบหมายก็ได้

1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งราชวิทยาลัยจุฬารักษ์

- 1.1 เป็นสถาบันการวิจัยและวิชาการชั้นสูง
- 1.2 จัดการศึกษา ทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การแพทย์ และการสาธารณสุข ผลิตบุคลากรในระดับสูง
- 1.3 ส่งเสริมการวิจัย สร้าง ประมวล ประยุกต์ เผยแพร่ พัฒนา
- 1.4 สร้างองค์ความรู้ เป็นศูนย์ความเป็นเลิศทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม การแพทย์ และการสาธารณสุข
- 1.5 ให้บริการทางการแพทย์และการสาธารณสุขแก่ประชาชน ให้ความช่วยเหลือ ผู้ยากไร้และผู้ประสบภัยพิบัติ
- 1.6 ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

1.3 ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

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

1.4 พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

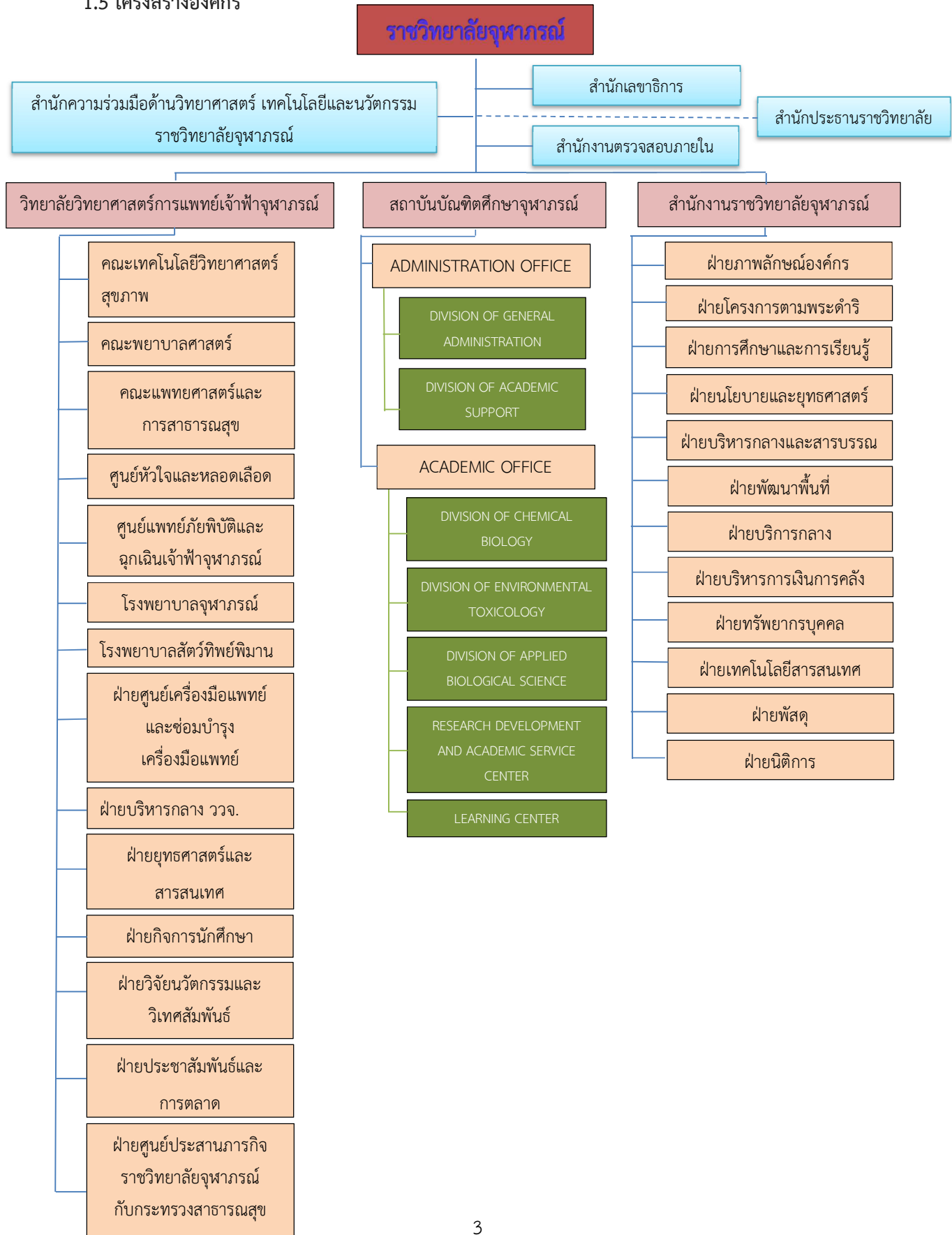
พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อสร้างบัณฑิตที่เป็นผู้นำและนักวิจัยทางวิชาชีพด้านสุขภาพ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีการแพทย์ การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
2. วิจัย สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านสุขภาพ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการแพทย์การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สามารถชั้นนำและขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและสังคม
3. ให้บริการวิชาการ และวิชาชีพด้านสุขภาพที่เป็นเลิศ และเป็นธรรมแก่สังคม ด้วยความเสมอภาคและไม่เหลื่อมล้ำ
4. บริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาต่อเนื่องยั่งยืน ให้เป็นสถาบันที่เป็นเลิศในระดับสากล
5. สืบสาน และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศาสนา ศีลธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
6. สืบสานพระปณิธานในการช่วยเหลือประชาชนด้วยความเพียรและจิตเมตตา

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศ ทั้งด้านวิชาการ การวิจัย ความเป็นผู้นำและความเป็นมนุษย์ (Producing graduates with excellent academic, research, leadership and humanity)
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่มีศักยภาพสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformative Research & Innovation)
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การให้บริการวิชาการที่เป็นเลิศและตั้งอยู่บนหลักความเสมอภาค ไม่เหลื่อมล้ำ (Excellent & Inclusive Services)
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบงานสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่มีวิสัยทัศน์ร่วมอย่างยั่งยืน (Human Resource and Organization Development for High Performance and Sustainable Organization)

1.5 โครงสร้างองค์กร



บทที่ 2 นโยบายบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล ซึ่งแต่งตั้งโดยสภाराชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้มอบหมายให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้น โดยมีเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์เป็นประธาน ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 1/2561 เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2561 ได้มีมติเห็นชอบร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และได้นำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวเสนอ ที่ปรึกษาคณะทำงานประสานงานและติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาและฝ่ายเลขานุการได้ปรับปรุงให้เป็นไปตามข้อสังเกตเรียบร้อยแล้ว โดยได้เสนอเลขาธิการ ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พิจารณาให้ความเห็นชอบแล้ว โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 หลักการและเหตุผลการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจสำคัญที่ทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องดำเนินการ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการดำเนินภารกิจต่างๆ ขององค์กร จะประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ได้นั้น จำเป็นต้องมีแผนการบริหารความเสี่ยงที่ดี จะต้องให้บุคลากรในองค์กรทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ และร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรได้รู้ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และร่วมกันลดโอกาส หรือ หยุดสถานการณ์ที่จะเกิดความเสียหาย อันจะส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ ฝ่ายบริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีคุณภาพและมาตรฐานตามแนวทางการกำกับดูแลของหน่วยงานหรือองค์กร โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรด้วย

2.2 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

- 1) ช่วยสร้างโอกาสและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน
- 2) ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง และลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้
- 3) ช่วยปกป้องการปฏิบัติงาน ปรับปรุงระบบงาน และการวางแผน
- 4) สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร และการปฏิบัติงานในองค์กร
- 5) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กรได้ทั้งหมด

- 6) สร้างคุณค่าให้การทำงาน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร
- 7) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานและช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 8) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 9) สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารและมองเป้าหมายในภาพรวม
- 10) ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในการป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

2.3 ประเภทของความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร หากองค์กรดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน จากการศึกษาข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรต่างๆ โดยทั่วไปได้จัดแบ่งประเภทของความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1) ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร ทำให้การดำเนินการขององค์กรอาจจะไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดได้

2) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการงบประมาณและการเงินที่ไม่เป็นไปตามแผน เช่น งบประมาณและรายได้ที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

3) ความเสี่ยงทางการปฏิบัติงาน (Operation Risk) เป็นความเสี่ยงของการดำเนินงาน ที่จะก่อให้เกิดความเสียหายจากขาดการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน เช่น คนและระบบ หรืออาจจะเป็นเหตุการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบ

4) ความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง หรือกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

2.4 กรอบแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร หากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้วย

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีความมุ่งมั่นและตระหนักในความสำคัญของการบริหารและการควบคุมความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้สามารถดำเนินการภารกิจต่างๆ ได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่อง มีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ทำให้เกิดโอกาสแห่งความสำเร็จมากที่สุด

และลดโอกาสของการไม่บรรลุเป้าหมายและลดความสูญเสียให้อยู่ในระดับน้อยที่สุด รวมทั้งลดความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ของการดำเนินงานโดยรวม มุ่งมั่นที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ โดยมีแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

1) เสริมสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างความเข้าใจ สร้างจิตสำนึก และความรับผิดชอบร่วมกันในเรื่องความเสี่ยง การควบคุม และผลกระทบของความเสี่ยงต่อราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในกระบวนการบริหารและปฏิบัติงานของทุกส่วนงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

2) กำหนดให้มีคู่มือ/กรอบแนวทาง และมาตรการในการบริหารความเสี่ยงที่มีคุณภาพเหมาะสมในระดับสากล รวมถึงการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดลำดับ จัดการ ควบคุม ติดตาม รายงาน ประเมินผล และสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และกำหนดกระบวนการขั้นตอนให้มีการร่วมกันปฏิบัติ

3) กำหนดให้มีการกระบวนการประเมินผลความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพ เช่น ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และเชิงปริมาณ เช่น ผลการดำเนินงาน การบริหารจัดการงบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่าย โดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

4) ให้มีการกำหนดระดับความเสี่ยง เพื่อควบคุมมิให้เกิดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ ให้อยู่ภายในระดับที่สามารถยอมรับได้ รวมทั้งกำหนดเหตุการณ์หรือระดับความเสี่ยงที่เป็นเหตุบ่งชี้ ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่กำหนดไว้

5) กำหนดให้มีแผนบริหารความเสี่ยง หรือมีระเบียบ/ข้อบังคับ เพื่อให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ ในการควบคุมความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามภารกิจของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

2.5 ขั้นตอนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง ต้องมีขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและสามารถดำเนินไปในทิศทางเดียวกันของทุกส่วนงานภายในองค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission) มาเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง โดยจะประกอบด้วย เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหารแนวทางการปฏิบัติงาน บุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวาง เป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน เหมาะสมและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) คือปัจจัยในการระบุสถานการณ์ ซึ่งองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือมีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ประกอบด้วย ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งการเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อในระดับต่ำ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจมีผลกระทบต่อในระดับสูงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) การจัดการความเสี่ยง เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้น จากการจัดการความเสี่ยงเปรียบเทียบกับต้นทุนหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับ

6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) คือนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีเชื่อมั่นว่ามีการจัดการความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะภารกิจ โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง

7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งข้อมูลจากภายนอกและภายใน ควรได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

8) การติดตามผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีคุณภาพและมีความเหมาะสม สามารถดัดแปลงเท่าที่จำเป็น การติดตามดูแลต้องทำเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปอาจกำหนดขั้นตอนในการการบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) สรรวจสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- (2) กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยง
- (3) ระบุปัจจัยความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยง
- (4) วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง
- (5) ประเมินความเสี่ยง กำหนดเกณฑ์และวิธีการควบคุมความเสี่ยง
- (6) กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ระบุผู้รับผิดชอบ
- (7) สารสนเทศและการสื่อสาร
- (8) ติดตามผล จัดทำรายงานและประเมินผล

2.6 ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

ในการปฏิบัติตามกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ควรคำนึงถึงปัจจัยสำคัญต่างๆ มีดังนี้

- 1) ต้องมีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ในการปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- 2) มีการสร้างความเข้าใจความหมายความเสี่ยงตรงกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน
- 3) ต้องมีการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรและมีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ
- 4) ต้องมีการชี้แจงการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาสู่ปฏิบัติ อาจมีความจำเป็นต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กร
- 5) ให้มีระบบการสื่อสารที่มีคุณภาพเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติ เน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร
- 6) ให้มีระบบการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และดำเนินการให้กระบวนการต่างๆ มีความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 7) ให้มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร
- 8) ให้มีการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

2.7 หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการบริหารความเสี่ยง ไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน แต่ต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ซึ่งต้องพิจารณาถึง ภารกิจ แนวทางการบริหารและรูปแบบการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร โดยจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และทันต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน ผู้บริหารและบุคลากรในทุกส่วนงาน ต้องมีความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจที่ทันเหตุการณ์ ปกป้องหรือลดความสูญเสีย และเพิ่มโอกาสต่อความสำเร็จตามเป้าหมายในระดับสูง และโอกาสของการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

การบริหารความเสี่ยง ต้องมีการกำหนดรายละเอียดบทบาท และความรับผิดชอบหลัก เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ห้องค์กรนำไปพิจารณาถ่ายทอดการมีส่วนร่วมสู่ทุกส่วนงาน เพื่อการประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

สำหรับการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์นั้น ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อเป็นโครงสร้างกลางในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยจะร่วมดำเนินการกับหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นไปตามกระบวนการบริหารจัดการและแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด โดยกำหนดให้มีกระบวนการติดตามประเมินผล เพื่อสะท้อนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ดำเนินการตามภารกิจได้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืนต่อไป

บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

3.1 การกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน

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

1) การดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญ ได้มอบนโยบายที่ชัดเจนให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน มีการกำหนดโครงสร้าง ระเบียบ ข้อบังคับ และจัดทำคำสั่ง ที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีมาตรฐานเดียวกัน ตลอดจนส่งเสริมให้มีมาตรการการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน มีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ อีกทั้งสามารถนำเสนอข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขต่อผู้บริหารได้ จึงเป็นการนำข้อมูลจากระดับล่างให้ผู้บริหารได้ทราบ ในส่วนของการบริหารงาน ราชวิทยาลัยได้ดำเนินการ ดังนี้

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

2) ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเน้นย้ำให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ และการปฏิบัติตนอยู่ในจริยธรรม มีการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรม และแสดงเจตจำนงของผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนได้ทราบ เพื่อบุคลากรทุกคนตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ และมีจริยธรรม และพยายามผลักดันให้เป็นบรรทัดฐานที่หน่วยงานถือปฏิบัติ โดยได้ดำเนินการ ดังนี้

- มีการประกาศเจตนารมณ์คุณธรรมและความโปร่งใสให้กับบุคลากรทุกคนได้ทราบ ทั้งการจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ นำประกาศและภาพกิจกรรมเผยแพร่ในเว็บไซต์ภายในของหน่วยงาน และจัดงานวันประกาศเจตนารมณ์ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานตนร่วมกัน
- กำหนดจัดทำประมวลจริยธรรมของบุคลากรของราชวิทยาลัย และประมวลจริยธรรมวิชาชีพ เฉพาะในด้านต่าง ๆ ให้ครบถ้วน (ประมวลจริยธรรมของบุคลากรอยู่ระหว่างดำเนินการ)
- มีการจัดอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการขัดกันแห่งผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม นำผู้บริหารและหัวหน้างานไปศึกษาดูงานเกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการทุจริตคอร์รัปชัน

3) นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร การดำเนินงานจะมีประสิทธิภาพได้ เมื่อบุคลากรในหน่วยงานมีความตั้งใจและเต็มใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคลากรจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถได้ จะต้องสร้างเชื่อมั่นว่าทุกคนจะมีความมั่นคง และสามารถเจริญเติบโตในสายงานที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ดังนั้น ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์จึงได้มีนโยบาย ดังนี้

- มีกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร คุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน (อยู่ระหว่างดำเนินการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล)
- จัดให้มีการระบุนโยบายความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละสายงาน และจัดสรรงบประมาณให้ตามความต้องการ และมอบหมายในหน่วยงานต้นสังกัดของแต่ละหน่วยประเมินผล และจัดให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพัฒนาบุคลากรด้านจริยธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต ต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ
- จัดให้มีการประเมินผลเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างเหมาะสม
- จัดให้มีการดูแลค่าตอบแทน และสวัสดิการอื่นๆ อย่างเพียงพอ เช่น สวัสดิการชุดเครื่องแบบ สวัสดิการการรักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือค่าการศึกษาบุตร และอื่น ๆ

4) การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

- มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน (ปัจจุบันมีการมอบอำนาจหน้าที่เฉพาะในตำแหน่งที่มีอำนาจสั่งการ อนุมัติ อนุญาต เท่านั้น)
- การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (อยู่ระหว่างดำเนินการ)
- มีฝายนโยบายและยุทธศาสตร์ดูแลระบบการติดตามประเมินผลการทำงานในราชวิทยาลัย (ปี 2562 เป็นปีแรกของการจัดทำแผนปฏิบัติงาน)

5) คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้มีมติให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์พิจารณาดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยง โดยให้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ.2562 เพื่อเป็นกรอบการดำเนินการในการป้องกัน หรือ ลด

ความสูญเสีย และเพิ่มโอกาสสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ พ.ศ.2560-2564 เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ในทุกด้าน ให้สามารถลดความเสี่ยงและมีความพร้อมในการพัฒนาไปข้างหน้าด้วยความมั่นคง จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานที่เกี่ยวข้องใน 2 ระดับ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ทำหน้าที่ ในการกำหนดนโยบายและมาตรการในการบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ โดยครอบคลุมทุกพันธกิจอย่างเหมาะสม และควบคุม ติดตาม รายงานผลการดำเนินการตามมาตรการที่กำหนด
- คณะทำงานประสานและติดตามประเมินผล แต่งตั้งขึ้นตามคำสั่งราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ที่ 116/2560 สังกัด วันที่ 2 มิถุนายน 2560 คณะกรรมการประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก มีความเป็นอิสระในการทำงาน มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน ได้มีการประชุมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงดูแลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ระบุ วิเคราะห์เหตุการณ์ และความเสี่ยงต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และเสนอแนะกลไกและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีความพร้อมในการพัฒนาอย่างยั่งยืน และมีภูมิคุ้มกัน เพื่อเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม เพื่อให้การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และการเติบโตอันยั่งยืนของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ต่อไป

3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานเพื่อช่วยระบุเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นที่อาจมีผลกระทบต่อราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และช่วยบริหารความเสี่ยงเหล่านี้ให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ เพื่อเป็นหลักประกันว่าหน่วยงานสามารถดำเนินต่อไปและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรทุกระดับควรมีส่วนร่วมในกระบวนการนี้และควรเป็นกระบวนการที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

- 1) เพื่อบริหารจัดการให้ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถรับได้
- 2) เพื่อกำหนดมาตรการ กิจกรรม/โครงการในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 3) เพื่อให้บุคลากรของได้รับรู้ ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- 4) เพื่อให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเต็มกำลังความสามารถ

3.3 การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง ในแผนบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ได้ระบุความเสี่ยง เพื่อพิจารณาว่ามีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้างที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ตามประเภทความเสี่ยง 4 ประเภท คือ

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ตัวย่อ **“S”** หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ หรือไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วม ทำให้โครงการขาดการยอมรับ และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหรือผู้เข้าร่วมโครงการ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) ตัวย่อ **“F”** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเงิน อันจะมีผลทำให้การขาดสภาพคล่อง ความเพียงพอ และความพร้อมของเงินงบประมาณที่จะใช้ในการบริหารงานและการดำเนินโครงการ หรือความเสี่ยงจากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น หรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ การจัดการความเสี่ยงจึงมีลักษณะของการปกป้องทรัพย์สิน การเงิน และมาตรการประหยัดค่าใช้จ่าย

3) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ตัวย่อ **“O”** หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน การบริหารงานตามภารกิจ ตลอดจนการกำกับดูแลกิจการหรือการควบคุม โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ/อุปกรณ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ฯลฯ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

4) ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) ตัวย่อ **“C”** หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก ความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุม ของกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ รวมถึงการจัดทำสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานจากเหตุการณ์ภายนอก

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้ดำเนินการจัดการบรรยายให้ความรู้และจัดกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงาน/ส่วนงานในสังกัดราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และกำหนดกรอบการระบุความเสี่ยง ตามประเด็นหลักของภารกิจแต่ละส่วนงาน/หน่วยงานย่อย เพื่อให้หน่วยงานได้ระบุความเสี่ยงระดับหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับบริบทต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงของแต่ละหน่วยงาน เป็นการระบุความเสี่ยงแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up Risk Identification) นำสู่การพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงต่อราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในระดับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นการระบุความเสี่ยงแบบบนลงล่าง (Top-down Risk Identification) และเมื่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ให้ความเห็นชอบแล้ว จะนำไปสู่การปฏิบัติระดับหน่วยงาน โดยหน่วยงานจะจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน ซึ่งจะดำเนินโครงการ/กิจกรรมตอบสนองความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแผนระดับราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

จากการรวบรวมข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ พบว่าได้ระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดังนี้

ที่	หน่วยงาน	S	F	O	C
1	วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ				
	โรงพยาบาลสัตว์ทิพย์พิมาน			○ 64-74	
	งานประชาสัมพันธ์และการตลาด	S 1			
2	สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ				
	งานส่งเสริมวิชาการ-หน่วยรับนักศึกษา				
	ศูนย์การเรียนรู้			○ 3-4	
	งานบริหารงานทั่วไป			○ 20-21, 27, 37-38	
3	สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ				
	ฝ่ายการศึกษาและการเรียนรู้ งานประกันคุณภาพการศึกษา			○ 1-2	
	งานอาคาร			○ 25-26	
	ฝ่ายบริการกลาง			○ 5-16, 22-24, 34-35, 39, 62	
	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	S 5		○ 17-18, 28-29, 46-47	
	ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	S 2		○ 19	
	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	S 4		○ 30, 97	
	ฝ่ายภาพลักษณ์องค์กร	S 3			
	ฝ่ายบริหารงานเงินการคลัง		F 1-3	○ 31-33, 40-48, 51-63, 75-96, 98-105	
	งานงบประมาณ		F 4		
	ฝ่ายนิติการ			○ 36	
	ฝ่ายพัสดุ				C 1- 2

การวิเคราะห์ความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของราชวิทยาลัย ในการที่จะดำเนินการเร่งป้องกันและแก้ไขบริหารจัดการ หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ ขึ้น ขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงประกอบด้วย

1) การระบุค่าโอกาสของความเสี่ยง และค่าผลกระทบ

ขั้นตอนแรกของการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน ต้องทำการประเมินโอกาสของความเสี่ยง (Likelihood) ใช้ตัวย่อ **“L”** ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ใช้ตัวย่อ **“I”** และระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

โอกาสของความเสียหาย หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ โดยพิจารณาจากความถี่ของเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในหนึ่งรอบปีงบประมาณ

ผลกระทบ หมายถึง ระดับรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตามประเภทของปัจจัยเสี่ยง

จากการระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยงทั้ง 4 ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยคณะทำงานประสานงานและติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ได้ระบุเกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสียหาย และค่าผลกระทบ ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ปริมาณ และ เกณฑ์คุณภาพ ตามสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน

2) เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสียหาย “L” กรณีที่ข้อมูลเป็นจำนวนตัวเลข หรือจำนวนเงิน ควรใช้เกณฑ์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ กรณีไม่สามารถระบุจำนวนครั้งของโอกาสที่จะเกิดขึ้น ควรใช้เกณฑ์เชิงคุณภาพ ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการระบุค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ว่าจะอยู่ในระดับต่าง ๆ ที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสมยอมรับได้ ดังนี้

ระดับที่	โอกาสที่จะเกิดเชิงปริมาณ	โอกาสที่จะเกิดเชิงคุณภาพ
1	มีโอกาสดังกล่าว 1 ครั้งต่อ 4 ปี	อาจเกิดขึ้นเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่ปกติบางกรณี
2	มีโอกาสดังกล่าว 1 ครั้งต่อ 2 ปี	อาจจะเกิดขึ้นน้อยมาก
3	มีโอกาสดังกล่าว 1 ครั้งต่อปี	เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในบางครั้ง
4	มากกว่า 2 ครั้งต่อปี	เป็นไปได้มาก คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย
5	มากกว่า 4 ครั้งต่อปี	ค่อนข้างแน่นอน คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ส่วนใหญ่

3) เกณฑ์การให้คะแนนระดับความรุนแรงของผลกระทบ “I” กรณีที่ข้อมูลสามารถระบุความเสียหายเป็นจำนวนเงินได้ จะใช้ค่าคะแนนเชิงปริมาณ กรณีความเสียหายหรือผลกระทบที่ไม่สามารถกำหนดค่าเป็นจำนวนเงินได้ จะใช้ค่าคะแนนเชิงคุณภาพ

ระดับที่	ผลกระทบเชิงปริมาณ	ผลกระทบเชิงคุณภาพ
1	ความเสียหายเป็นวงเงินน้อยกว่า 2 แสนบาท	<ul style="list-style-type: none"> ● ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ 80 ● มีการบาดเจ็บหรือเสียหายแต่ไม่รุนแรง ไม่ต้องหยุดทำงานหรือหยุดทำการ ● มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเล็กน้อยสามารถควบคุมได้ ● การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่มีนัยสำคัญ

ระดับที่	ผลกระทบเชิงปริมาณ	ผลกระทบเชิงคุณภาพ
2	ความเสียหายเป็นวงเงิน 2 แสน ถึง 5 แสนบาท	<ul style="list-style-type: none"> ● ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ 70 ● มีการบาดเจ็บต้องรับการรักษาหรือเสียหายพอสมควร เสียเวลาเล็กน้อย ● มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมพอสมควรสามารถควบคุมได้ ภายใน 7 วัน ● การฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ต้องว่ากล่าวตักเตือน
3	ความเสียหายเป็นวงเงิน 5 แสน ถึง 5 ล้านบาท	<ul style="list-style-type: none"> ● ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ 60 ● มีการบาดเจ็บขั้นต้องหยุดงานหรือเสียหายมาก ต้องหยุดงาน หรือหยุดทำการ 1 สัปดาห์ ● มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมพอสมควรสามารถควบคุมได้ ภายใน 30 วัน ● การฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นโทษทางวินัย
4	ความเสียหายเป็นวงเงิน 5 ล้าน ถึง 20 ล้านบาท	<ul style="list-style-type: none"> ● ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ 50 ● มีการบาดเจ็บหรือเสียหาย ต้องหยุดงานหรือหยุดทำการ มากกว่า 1 สัปดาห์ ● มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมาก สามารถควบคุมได้ภายใน 6 เดือน ● การฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการสอบสวนหรือ รายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5	ความเสียหายเป็นวงเงินมากกว่า 20 ล้านบาท	<ul style="list-style-type: none"> ● ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ 40 ● มีการบาดเจ็บขั้นถึงชีวิต หรือเสียหาย ต้องหยุดงานหรือหยุด ทำการ มากกว่า 1 เดือน ● มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรง ต้องใช้ทรัพยากรและเวลา ในการแก้ไขมากกว่า 6 เดือน ● การฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการฟ้องร้องดำเนินคดี หรือเรียกร้องค่าเสียหาย

4) การจัดลำดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง โดยใช้ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ผลกระทบของความเสี่ยง				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
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

คำอธิบาย

ระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับคะแนน	แถบสี	ความหมาย
ต่ำ	1-3	เขียว	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4-9	เหลือง	ระดับที่พอรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง	10-16	ส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก	17-25	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง คือ การนำมาตรการหรือวิธีการมาใช้ปฏิบัติในหน่วยงาน เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุม หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ ดำเนินการโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และคณะทำงานประสานงานและติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง วิธีจัดการความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยง ๆ แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะได้แก่

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เมื่อทราบถึงความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น หรือผลกระทบ เมื่อประเมินค่าความเสี่ยงแล้วมีค่าต่ำหรือปานกลาง หรือไม่คุ้มค่าในการลดความเสี่ยง เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

2. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสความน่าจะเป็นของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น หรือผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น

3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการแบ่งความรับผิดชอบ โดยการโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลที่ 3 เช่น บริษัทประกันภัย หรือการว่าจ้างให้บุคคลภายนอกเป็นผู้กระทำกิจกรรมแทนในบางกิจกรรม (Outsourcing) เป็นต้น

4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการยกเลิกกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่หน่วยงานไม่ถนัด หรืออาจมีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมากซึ่งหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้

มาตรการต่าง ๆ ข้างต้นจะช่วยให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์และคณะทำงานประสานงานและติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้ปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตามความเสี่ยงแต่ละประเภท ดังนั้น การระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงควรพิจารณา อยากรอบคอบเพื่อเลือกใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ

3.4 การติดตามและประเมินผล

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จะต้องจัดให้มีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร ด้านบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ในส่วนของการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานในแต่ละปีงบประมาณ กำหนดให้หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ปีละ 2 ครั้ง คือ รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน เพื่อจัดทำสรุปข้อมูล ผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และนำผลมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงของปีต่อไป นอกจากนี้ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ยังมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตลอดจนสารสนเทศและการสื่อสารที่ส่งเสริมให้แผนบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ นำไปสู่การปฏิบัติได้บรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป

บทที่ 4 บทวิเคราะห์และแผนบริหารความเสี่ยง

4.1 บทวิเคราะห์

เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงในระดับราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เริ่มมีการจัดทำขึ้นเป็นครั้งแรก ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 และมีข้อจำกัดในหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่องระยะเวลา ดังนั้น ในการพิจารณาคัดเลือกเพื่อกำหนดประเด็นความเสี่ยง จึงเป็นข้อเสนอจากทางฝ่ายเลขานุการที่จะรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ เพื่อนำเสนอ โดยเน้นประเด็นความเสี่ยงที่ชัดเจน ซึ่งจะมีผลกระทบสูงต่อ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ต้องมีการปรับปรุงแผนให้มีความสมบูรณ์ต่อไป อย่างไรก็ตามการกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในครั้งนี้ก็ได้มีกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย

1. ประเด็นความเสี่ยงที่หน่วยงานได้ระบุความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (Bottom-up Risk Identification) รวมทั้งข้อมูลที่ได้มาจากผลสรุป ในการบรรยายให้ความรู้และ workshop เรื่อง การบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 เมื่อเดือน สิงหาคมและกันยายน 2561
2. ประเด็นความเสี่ยงที่ฝ่ายเลขานุการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ใน ปีงบประมาณที่ผ่านมา ตลอดจนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก ที่มีแนวโน้มที่จะเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งเป็นการระบุความเสี่ยง แบบบนลงล่าง (Top-down Risk Identification) โดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ให้ความเห็นชอบ

4.2 การระบุความเสี่ยง

จากข้อมูลที่ได้รวบรวมจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (รายละเอียดตาม ภาคผนวก) สามารถแยกระดับความเสี่ยงได้ ดังนี้

ระดับ ความเสี่ยง	ความเสี่ยง (จำนวน 116 ตัว)
17-25 (3 ตัว)	S2, O62, O65
10-16 (59 ตัว)	S1, S3, S4, F1, F4, C1, C2, O1, O2, O7, O8, O9, O11, O12, O13, O16, O17, O19, O20, O22, O23, O24, O28, O29, O30, O31, O32, O35, O36, O38, O40, O41, O43, O47, O51, O58, O66, O68, O69, O71, O75, O76, O78, O79, O82, O83, O85, O87, O88, O89, O90, O91, O92, O95, O96, O98, O99, O102, O103
4-9 (48 ตัว)	F2, F3, S5, O5, O6, O10, O14, O15, O18, O21, O25, O26, O27, O33, O34, O37, O39, O42, O44, O45, O46, O48, O49, O50, O52, O54, O55, O59, O60, O61, O63, O64, O70, O72, O73, O74, O77, O80, O81, O84, O86, O93, O94, O97, O100, O101, O104, O105
1-3 (6 ตัว)	O3, O4, O53, O56, O57, O67

4.3 ระดับความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง

ระดับ	ประเภท	หมายเลข	รายการ	หน่วยงาน
17-25	○	62	1. ความเสี่ยงของฝ่ายบริหารการเงินการคลัง เรื่อง ความเสียหายของเอกสารทางบัญชี เนื่องจาก พื้นที่และครุภัณฑ์ตู้เก็บเอกสารไม่เพียงพอ (ระดับ 20)	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง
	○	65	2. ความเสี่ยงของโรงพยาบาลสัตว์ทิพย์พิมาน เรื่อง การรับชำระเงินตามใบสรุปการรักษาในระบบ Doctordogs ไม่ครบถ้วน เนื่องจากแพทย์บันทึกรายการสรุปการรักษาไม่ครบถ้วน (ระดับ 20)	โรงพยาบาลสัตว์ทิพย์พิมาน
	S	2	3. ความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ไม่เป็นไปตามที่กำหนด (ระดับ 20) เนื่องจาก <ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างของหน่วยงานยังอยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับภารกิจ - ยังไม่มีการประกาศกำหนดขอบเขตบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานให้ครอบคลุมทุกภาระงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ - ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดของความสำเร็จในระดับยุทธศาสตร์ฯ มีแต่การกำหนดตัวชี้วัดของระดับโครงการ/กิจกรรมฯ ไว้ - เป็นระยะเริ่มแรกที่เพิ่งมีการจัดตั้งฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับราชวิทยาลัยฯ จึงอาจจะยังไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามบทบาทที่กำหนดในช่วงแรกของปีงบประมาณ 2562 	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ (งานด้านพัฒนาองค์กรและระบบงาน)

ระดับ	ประเภท	หมายเลข	รายการ	หน่วยงาน
10-16	S	1	1. ความเสี่ยงของการรับนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ระดับ 12) เนื่องจากมหาวิทยาลัยจุฬารณียังไม่เป็นที่รู้จักของกลุ่มเป้าหมาย	งานประชาสัมพันธ์และการตลาด
	S	3	2. ความเสี่ยงที่ประชาชนหรือบุคคลทั่วไปจะไม่เข้าใจบทบาทภารกิจ หรือยังไม่เชื่อมั่น/เชื่อถือ ในการเข้ารับบริการหรือเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับมหาวิทยาลัยจุฬารณีย (ระดับ 16)	ฝ่ายภาพลักษณ์องค์กร, ฝ่ายประชาสัมพันธ์ฯ ววจ. และ CGI
	S	4	3. ความเสี่ยงของดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการมีบุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน และผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะไม่เหมาะสมกับลักษณะงานและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (ระดับ 16)	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, ฝ่ายพัฒนาองค์กรและระบบ
	F	1, 4	4. ความเสี่ยงจากการหารายได้และจัดหางบประมาณไม่เพียงพอกับแผนการดำเนินงานของราชวิทยาลัยจุฬารณีย (ระดับ 12) และความเสี่ยงจากการใช้จ่ายงบประมาณเกินกว่าที่ได้รับ (ระดับ 16)	ฝ่ายบริหารการเงินการคลังและงานงบประมาณ
	C	1, 2	5. ความเสี่ยงจากการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ไม่สอดคล้องกับหลักการที่ก่อให้เกิดความคุ้มค่า ความโปร่งใส และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากยังมีได้กำหนดระเบียบหรือแนวทางการปฏิบัติ (ระดับ 12 และ 16)	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง และฝ่ายพัสดุ
	O	32	6. ความเสี่ยงของการนำเงินไปฝากธนาคาร (ระดับ 16) เนื่องจากต้องนำเงินจำนวนมากไปฝากธนาคาร	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง
	O	9, 7, 8, 11, 12, 13, 22, 23, 38	7. ความเสี่ยงจากการชำรุดของอุปกรณ์ เช่น บั๊มน้ำ, ไฟฟ้า, โทรศัพท์, ระบบลิฟท์, บันได, ระบบน้ำสำรอง, cooling, generator, ถังดับเพลิง, ถังเก็บแก๊สทางการแพทย์, พัดลมการระบายอากาศภายใน, อุปกรณ์ป้องกันไฟช็อต, ชุดป้องกันสารเคมี วัสดุอุปกรณ์ประเภท น้ำมัน น้ำกลั่น แก๊ส ไม่เพียงพอ	ฝ่ายบริการกลางและฝ่ายอาคาร

ระดับ	ประเภท	หมายเลข	รายการ	หน่วยงาน
10-16	○	1, 2, 19, 24, 36, 40, 41, 43, 47, 51, 58, 66, 69, 71, 75, 76, 78, 79, 82, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 95, 96, 98, 99, 103	8. ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติในหลายฝ่าย/งาน เช่น ฝ่ายการศึกษาและการเรียนรู้,ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์, ฝ่ายบริการกลาง, ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง, โรงพยาบาลสัตว์ทิพย์พิมาน	ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
	○	16, 17, 31, 68, 83, 102	9. ความเสี่ยงจากการขาดระบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น ระบบสารสนเทศ, ระบบประมวลผลการเรียน, ระบบการเงิน, ระบบติดตามหนี้, ระบบการคำนวณต้นทุน, ระบบรักษาความปลอดภัย, ระบบการป้องกันพาหะนำโรค หนู แมลง	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ, ฝ่ายบริการกลาง, ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง
	○	20	10. ความเสี่ยงจากการเกิดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานและอุบัติเหตุในห้องปฏิบัติการ (ระดับ 12)	คณะอนุกรรมการความปลอดภัยทางเคมีและชีวภาพ
	○	35	11. ความเสี่ยงในการเกิดการลักทรัพย์ในบริเวณราชมวิทยาลัยฯ โดยเฉพาะโรงพยาบาล (ระดับ 16)	ฝ่ายบริการกลาง
	○	78	12. ความเสี่ยงจากการสูญหายของเอกสารคู่สัญญาเมื่อส่งทางไปรษณีย์ ไม่มีผู้รับ ไม่มีการตอบกลับ (ระดับ 12)	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง
	○	28, 29	13. ความเสี่ยงของการเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลข้อมูล การออกคะแนน และสรุปค่าคะแนน ล่าช้าหรือผิดพลาด (ระดับ 12) เนื่องจากไม่มีระบบสารสนเทศที่เหมาะสม	งานประกันคุณภาพการศึกษาและฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
	○	30	14. ความเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรด้านอาจารย์และวิชาชีพบางสาขาที่จำเป็น (ระดับ 12)	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ระดับ	ประเภท	หมายเลข	รายการ	หน่วยงาน
4-9	F	2, 3	1. การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ และเบิกจ่ายไม่ได้ (ระดับ 16 และระดับ 9)	ฝ่ายบริหาร การเงินการคลัง
	S	5	2. ความเสี่ยงของการสูญหายของข้อมูลในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ระดับ 9)	ฝ่ายเทคโนโลยี สารสนเทศ
	O	5, 6, 10, 14, 15	3. ความเสี่ยงจากการขัดข้องของอุปกรณ์ เช่น ปั๊มน้ำ, ไฟฟ้า, ระบบลิฟท์, บันไดหนีไฟ (ระดับ 9)	ฝ่ายบริหารกลาง
	O	27, 63	4. ความเสี่ยงจากความไม่เพียงพอของพื้นที่การปฏิบัติงาน เนื่องมีการก่อสร้างนักศึกษาไม่สามารถใช้ห้องปฏิบัติการได้ (ระดับ 9) ความเสี่ยงของการสูญหายของเอกสารทางบัญชี เนื่องจากไม่มีสถานที่จัดเก็บ	งานบริหารทั่วไป, ฝ่ายบริหาร การเงินการคลัง
	O	27, 42, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 52, 54, 55, 59, 60, 61, 64, 70, 72, 73, 74, 77, 80, 81, 84, 86, 93, 94, 97, 100, 101, 104, 105	5. ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ เนื่องจากไม่เข้าใจในงานที่ปฏิบัติ และระบบการบันทึกบัญชีไม่เหมาะสม	ฝ่ายบริหาร การเงินการคลัง, โรงพยาบาลสัตว์ ทิพย์พิมาน, ฝ่ายเทคโนโลยี สารสนเทศ
	O	18	6. ความเสี่ยงจากความไม่ปลอดภัยในระบบสารสนเทศ (ระดับ 6) ถูกโจมตีจากไวรัส/มัลแวร์	ฝ่ายเทคโนโลยี สารสนเทศ
	O	21, 25, 26, 33, 34, 37, 39	7. ความเสี่ยงจากภัยพิบัติ โจรกรรม การก่อการร้าย การรั่วไหลของสารเคมีสู่ภายนอก, อุบัติเหตุจากงานก่อสร้าง	คณะอนุกรรมการ ความปลอดภัย ทางเคมีและชีวภาพ, คณะทำงาน ควบคุมภาวะฉุกเฉิน และอุบัติภัย, ฝ่ายบริหารกลาง

ระดับ	ประเภท	หมายเลข	รายการ	หน่วยงาน
1-3	○	3, 4	1. การประเมินผลงานและคุณสมบัติตำแหน่งทางวิชาการไม่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์, ฐานข้อมูลของเอกสารทางวิชาการ ยังไม่ครอบคลุมทุกสาขาวิชา (ระดับ 2)	ศูนย์การเรียนรู้ งานบริหาร ทรัพยากรบุคคล
	○	53, 56, 57	2. เอกสารขาดการลงนามของผู้บันทึกบัญชีและผู้ตรวจสอบ การกระทบยอดรายการทางบัญชีไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน ไม่ทันเวลา และล่าช้า (ระดับ 2 และระดับ 3)	ฝ่ายบริหารการเงิน การคลัง
	○	67	3. ข้อมูลในใบเสร็จรับเงินไม่ถูกต้อง (ระดับ 3)	โรงพยาบาลสัตว์ ทิพย์พิมาน

4.4 การตอบสนองความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาจากความเสี่ยงที่มีระดับสูงและสูงมาก เพื่อจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเห็นว่าความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ควรเร่งดำเนินการ แม้จะมีระดับความเสี่ยงในระดับปานกลาง แต่สำหรับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ได้รวบรวมให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อสามารถจัดการแก้ไขปัญหาในภาพรวมต่อไป

1. แผนบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ประเภทความเสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	การดำเนินงาน
S2	ความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ไม่เป็นไปตามที่กำหนด	20	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	การลดความเสี่ยง 1. ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ โครงสร้างขององค์กรให้เป็นระบบ 2. ให้มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ อย่างชัดเจน และครอบคลุมงานที่ต้องดำเนินงานและประกาศให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง	

ประเภท ความ เสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	หน่วย รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	การดำเนินงาน
S2 (ต่อ)				<p>3. ควรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จระดับยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถวัดผลสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์</p> <p>4. สร้างความเข้าใจกับทุกหน่วยงานของราชวิทยาลัยฯ ให้ร่วมมือในการปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนด เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และนำไปสู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>	
S3	ความเสี่ยงที่ประชาชนหรือบุคคลทั่วไปจะไม่เข้าใจบทบาทภารกิจ หรือยังไม่เชื่อมั่น/เชื่อถือ ในการเข้ารับบริการหรือเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	16	ฝ่าย ภาพลักษณ์ องค์กร ฝ่าย ประชาสัมพันธ์ ววจ. และ CGI	<p>การลดความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างความมั่นใจให้กับผู้เข้ารับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง เผยแพร่ข้อมูลการบริการและผลงานต่างๆ สู่สาธารณชนอย่างต่อเนื่อง - สร้างการสื่อสารเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรและให้ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานโดยยึดมั่นตามวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดไว้และตามหลักธรรมาภิบาลตลอดจนจริยธรรมวิชาชีพ 	

ประเภท ความ เสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	หน่วย รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	การดำเนินงาน
S4	ความเสี่ยงของดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการมีบุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน และผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะไม่เหมาะสมกับลักษณะงานและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	16	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล, ฝ่าย พัฒนาองค์กร และ ระบบงาน	การลดความเสี่ยง - ควรมีการจัดทำแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับ โครงสร้างองค์กรที่ครอบคลุมภารกิจของ ราชวิทยาลัย - พัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย - การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	

ประเภท ความ เสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	หน่วย รับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	การดำเนินงาน
S1	ความเสี่ยงในการไม่สามารถรับนักศึกษาได้ตามเป้าหมาย ส่งผลกระทบต่อแผนการของงบประมาณในแต่ละปี	12	งาน ประชาสัมพันธ์ และการตลาด	<p>การลดความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - โดยประชาสัมพันธ์สถาบันให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น วางแผนประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้เป็นที่รู้จักแก่สาธารณชนมากยิ่งขึ้น โดยเน้นประชาสัมพันธ์ถึงความสำเร็จของนักศึกษาหลังสำเร็จการศึกษา เพื่อดึงดูดให้มีผู้สนใจสมัครขอรับทุนการศึกษาให้มากขึ้น - ติดต่อเสนอให้ทุนกับนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ - เปิดโอกาสให้นักเรียนโครงการ สสวท. สมัครเข้าเรียนกับสถาบันฯ มากขึ้น โดยมีการติดต่อประสานงานกับ สสวท. โดยตรง 	-
S5	ความเสี่ยงของการสูญหายของข้อมูลในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	9	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	<p>การลดความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรจัดหาระบบหรือพื้นที่สำรองข้อมูลขององค์กร เพื่อป้องกันการสูญหายของข้อมูลที่มีความจำเป็นและสำคัญ 	-

2. แผนบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน

ประเภทความเสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	การดำเนินงาน
F4	ความเสี่ยงของการใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ เบิกจ่ายไม่ได้ แผนงานเบิกจ่ายไม่ชัดเจน	16	งานงบประมาณ	<p>การลดความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหารงานขององค์กร โดยปฏิบัติตามขั้นตอนที่เป็นมาตรฐานของสำนักงบประมาณ - ควรให้หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยวางแผนปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อควบคุม/ติดตามงานและงบประมาณของตนเองให้เหมาะสม และกำกับดูแลพร้อมรายงานผลเพื่อเสนอผู้บริหารที่กำกับดูแลตามรอบการรายงานที่กำหนด - ในการขออนุมัติงบประมาณเพิ่มเติมในระหว่างปี ควรมีคณะกรรมการกลั่นกรองความจำเป็นและเหมาะสมของโครงการ/กิจกรรม เพื่อพิจารณาความเชื่อมโยงความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ตลอดจนความคุ้มค่าและเหตุผลความจำเป็นด้วย 	

ประเภทความเสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	การดำเนินงาน
F4 (ต่อ)				- ควรให้หน่วยงานย่อยควบคุมการเบิกจ่ายของตนเอง และแจ้งข้อมูลเพื่อฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ประมวลผลและรายงานผล ติดตามประเมินผลในแต่ละไตรมาส	
F1	ความเสี่ยงรายได้ แล t งบประมาณที่ได้รับไม่สัมพันธ์กับรายจ่าย	12	ฝ่ายบริหารการเงิน การคลัง, ฝ่ายนโยบาย และยุทธศาสตร์	การลดความเสี่ยง - ขอเพิ่มงบประมาณด้านการรักษา - จัดหารายได้ และบริหารจัดการรายได้ให้เหมาะสม - หารายได้และบริหารจัดการเงินทุนให้เหมาะสม - การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ควรคำนึงถึงงบประมาณที่ได้รับ	-
F2-3	ความเสี่ยงจากการใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และการเบิกจ่ายไม่ได้	9	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	การลดความเสี่ยง - จัดทำระเบียบและแนวทางปฏิบัติ และจัดให้มีการควบคุมภายในที่เหมาะสม - จัดการประชุมชี้แจงให้ทุกหน่วยงานเข้าใจ ถูกต้องตรงกัน และใช้แผนการปฏิบัติงาน ติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณ	- ฝ่ายการเงินการคลัง จัดประชุม เรื่อง พัสศุพบ ลูกค้าภายใน เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562

3. แผนบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

ประเภทความเสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	การดำเนินงาน
○ 62	ความเสี่ยงของฝ่ายบริหารการเงิน การคลัง เรื่องพื้นที่และครุภัณฑ์ ตู้เก็บเอกสารไม่เพียงพอ	20	ฝ่ายบริการกลาง	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง - มอบหมายฝ่ายบริการกลาง ดำเนินการขอพื้นที่เพิ่มให้เหมาะสม - จัดสรรงบประมาณสำหรับครุภัณฑ์ให้เพียงพอ	-
○ 65	ความเสี่ยงของโรงพยาบาลสัตว์ ทัพย์พิมาน เรื่องการรับชำระเงินตามใบสรุปการรักษาในระบบ Doctordogs ไม่ครบถ้วน เนื่องจากแพทย์บันทึกรายการสรุปการรักษาไม่ครบถ้วน	20	โรงพยาบาลสัตว์ทัพย์พิมาน	การลดความเสี่ยง - จัดทำแนวทางปฏิบัติสำหรับการบันทึกรายงานในระบบ Doctordogs - ประชุมชี้แจงผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้เข้าใจและปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติอย่างเคร่งครัด	-
○ 32	ความเสี่ยงของการนำเงินไปฝากธนาคาร	16	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	การถ่ายโอนความเสี่ยง โดยให้บุคคลที่ 3 - ติดต่อประสานงานกับธนาคารให้มารับเงินทุกวัน	-

ประเภทความเสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	การดำเนินงาน
○ 1, 2, 19, 20, 24, 36, 40-41, 43, 47, 51, 58, 66, 68, 69, 71, 75-76, 78-79, 82-83, 85, 87-92, 95-96, 98-99, 102-103	ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติในหลายฝ่าย/งาน เช่น ฝ่ายการศึกษาและการเรียนรู้, ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์, ฝ่ายบริการกลาง, ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง, โรงพยาบาลสัตว์ทิพย์พิมาน	10-16	ฝ่ายที่มีความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง - ฝ่ายที่มีความเสี่ยง จัดทำแนวทางหรือคู่มือการปฏิบัติงาน - จัดประชุมชี้แจงให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ และกำชับให้ทุกคนต้องปฏิบัติตามแนวทางหรือคู่มืออย่างเคร่งครัด	-
○ 9, 7, 8, 11-12, 13, 16, 22, 23, 38	ความเสี่ยงจากการชำรุดของอุปกรณ์ เช่น ป้อน้ำ, ไฟฟ้า, โทรศัพท์, ระบบลิฟท์, บันได, ระบบน้ำสำรอง, cooling, generator, ถังดับเพลิง, ถังเก็บแก๊สทางการแพทย์, พัดลมการระบายอากาศภายใน, อุปกรณ์ป้องกันไฟช็อต, ชุดป้องกันสารเคมี วัสดุอุปกรณ์ประเภท น้ำมัน น้ำกลั่นแก๊ส ไม่เพียงพอ	12-16	ฝ่ายบริการกลาง	ลดความเสี่ยง - จัดทำแผนการตรวจเช็ค - จัดประชุมชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบ และกำชับให้ปฏิบัติตามแผนอย่างเคร่งครัด	-

ประเภทความเสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	การดำเนินงาน
○ 28-29	ความเสี่ยงของการเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลข้อมูล การออกคะแนน และสรุปค่าคะแนน ล่าช้าหรือผิดพลาด (ระดับ 12) เนื่องจากไม่มีระบบสารสนเทศที่เหมาะสม	12	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	การลดความเสี่ยง โดยการจัดการระบบสารสนเทศที่เหมาะสม <ul style="list-style-type: none"> - ฝ่ายบริหารทั่วไป ดำเนินการหาความต้องการของระบบ - ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ดำเนินการจัดซื้อหรือปรับปรุง 	-
○ 30	ความเสี่ยงในการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งทางวิชาชีพ	12	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	การลดความเสี่ยง โดยการสรรหาบุคลากรเพิ่มเติม <ul style="list-style-type: none"> - สรรหาบุคลากรเพิ่มเติม - พัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีศักยภาพตามที่ต้องการ 	-
○ 31	ความเสี่ยงจากระบบทั้งการรับและการจ่ายไม่เอื้อต่อการทำงาน ระบบการเรียกเก็บเงินมีปัญหา	16	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	ลดความเสี่ยง <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียกเก็บเงิน - ประชุมชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบ 	-

ประเภทความเสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	วิธีการจัดการความเสี่ยง	การดำเนินงาน
○ 35	ความเสี่ยงในการเกิดการลักทรัพย์ ในบริเวณราชวิทยาลัย โดยเฉพาะ โรงพยาบาล	16	ฝ่ายบริการ กลาง	ลดความเสี่ยง - กำหนดให้ รปภ. ช่วยสอดส่องดูแล บริเวณที่เสี่ยงต่อการลักทรัพย์ - ติดกล้องวงจรปิดในพื้นที่เสี่ยง	-

4. แผนบริหารความเสี่ยงด้าน กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ

ประเภท ความ เสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	หน่วย รับผิดชอบ	วิธีจัดการความเสี่ยง	การดำเนินงาน
C1-2	ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน จัดซื้อจัดจ้างไม่ถูกต้อง เนื่องจากการไม่มีระเบียบที่ สอดคล้องกับ พรบ.การจัดซื้อ จัดจ้างฯ และไม่มีแนวทางการ ปฏิบัติที่บุคลากรถือปฏิบัติ	12-16	ฝ่ายพัสดุ	การลดความเสี่ยง - ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง จัดทำระเบียบ และแนวทางปฏิบัติ - จัดประชุมชี้แจงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	-

4.5 การควบคุมและการติดตามประเมินผล

การควบคุม และการติดตามการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงของ รจภ. จะดำเนินการโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ซึ่งทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและมาตรการในการบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ โดยครอบคลุมทุกพันธกิจอย่างเหมาะสมและควบคุม ติดตาม รายงานผลการดำเนินการตามมาตรการที่ รจภ. กำหนด และมีคณะทำงานประสานและติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ซึ่งทำหน้าที่ระบุ วิเคราะห์เหตุการณ์และความเสี่ยงต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานตามยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และเสนอแนะ กลไกและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์มีความพร้อมในการพัฒนาทุกๆ ด้านอย่างมีประสิทธิภาพ และมีภูมิคุ้มกันเพื่อเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้

ส่วนการขับเคลื่อนการติดตามผลเพื่อรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ในเบื้องต้นจะดำเนินงานโดยฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ ซึ่งจะติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จำนวน 2 ครั้งต่อปี คือ รอบ 9 เดือน และรอบ 12 เดือน กล่าวคือ ในรอบ 9 เดือน เป็นการรายงานผลเพื่อแสดงความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ทั้งนี้ เป็นไปตามความเห็นชอบของเลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และคณะทำงานประสานและติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง สำหรับการรายงานผลในรอบ 12 เดือน เป็นการเสนอรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน และนำข้อเสนอแนะที่ได้จากการรายงานผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ต่อไป โดยลำดับขั้นตอนของการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จากที่ประชุมผู้บริหารตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ภาคผนวก

รายการความเสี่ยง (จากการประเมินของฝ่ายต่าง ๆ)

ณ 31 ธันวาคม 2561

ที่	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ยุทธา	เป้า	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยง
1	การรับนักศึกษาไม่เป็นไปตามแผนการรับนักศึกษา	กลุ่มเป้าหมายไม่ทราบ ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูล	1	2	3	4	12	ประชาสัมพันธ์ , ทำMOU ทั้งในประเทศและต่างประเทศ, ติดต่อเสนอทุนกับมหาวิทยาลัยโดยตรง	งานประชาสัมพันธ์และการตลาด	S 1
2	ไม่ผ่านการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษา	ผู้จัดทำ หรือผู้เกี่ยวข้อง ไม่เข้าใจระบบประกันคุณภาพการศึกษา	1	1	3	4	12	จัดอบรมเจ้าหน้าที่งานประกันคุณภาพทุกคนที่เกี่ยวข้อง	งานประกันคุณภาพฯ ฝ่ายการศึกษาและการเรียนรู้	O 1
3	การประเมินผลงานและคุณสมบัติตำแหน่งทางวิชาการไม่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์	เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจ , ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินล่าช้า	4	3	3	4	12	จัดการอบรมเจ้าหน้าที่ด้านการประเมินผลงานทางวิชาการ , ให้ความรู้แก่คณาจารย์ในการทำผลงานวิจัย	งานประเมินและพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ ฝ่ายการศึกษาและการเรียนรู้	O 2
4	ฐานข้อมูลของเอกสารทางวิชาการยังไม่ครอบคลุมทุกสาขาวิชา	ข้อมูลวิชาการออนไลน์สำหรับการค้นคว้าข้อมูลเพื่อการวิจัยและการศึกษาตามสาขาวิชาของสถาบันไม่ครบถ้วน	3	1	1	2	2	ต้องมีการวิเคราะห์และประเมินความต้องการ เพื่อจัดหาแหล่งสารสนเทศให้ครอบคลุม, หาแหล่งข้อมูลสารสนเทศออนไลน์เอง, เข้าร่วมเป็นภาคีความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อใช้ทรัพยากรสารสนเทศร่วมกัน	ศูนย์การเรียนรู้ งานบริหารทรัพยากรบุคคล	O 3

ที่	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ยุทธา	เป้า	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยง
5	มีหนังสือของศูนย์การเรียนรู้ที่ค้างส่ง ไม่สามารถติดตามหนังสือคืนได้ ไม่ทราบว่ามีคนลาออก	หนังสือวิชาการของศูนย์การเรียนรู้สูญหาย	3	1	1	2	2	ปรับปรุงระเบียบการใช้บริการฯ, ต้องมีการ update บุคลากรที่ลาออก เพื่อให้สามารถติดตามทวงถามได้	ศูนย์การเรียนรู้ งานบริหารทรัพยากรบุคคล	○ 4
6	ไฟฟ้าดับ	เหตุขัดข้องของการไฟฟ้า	4	5	2	3	6	คอยตรวจสอบความพร้อมของเครื่อง generator และ ups ทุกเดือน	ฝ่ายบริการกลาง	○ 5
7	น้ำประปาไม่ไหล	อุปกรณ์ขัดข้อง, เหตุขัดข้องของการประปา	4	5	3	3	9	คอยตรวจสอบบ่มน้ำประปาประจำปี, ตรวจสอบบ่อกักน้ำให้อยู่ในระดับเหมาะสม, จัดทำแผนปฏิบัติการกรณีน้ำประปาไม่ไหล	ฝ่ายบริการกลาง	○ 6
8	ระบบ cooling ไม่ระบายความร้อน	อุปกรณ์ขัดข้อง, ปริมาณน้ำไม่พอเพียง	4	5	4	3	12	คอยตรวจสอบแผงรังผึ้งเป็นประจำ ทุกสัปดาห์ และเติมสารเคมีป้องกันตะไคร่น้ำ	ฝ่ายบริการกลาง	○ 7
9	ถังดับเพลิงใช้งานไม่ได้	อุปกรณ์ขัดข้อง	4	5	4	3	12	ตรวจเช็คประจำเดือน	ฝ่ายบริการกลาง	○ 8
10	แก๊สทางการแพทย์ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน	อุปกรณ์ชำรุด แก๊สรั่ว	4	5	4	4	16	ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน	ฝ่ายบริการกลาง	○ 9
11	ระบบแจ้งเตือนเพลิงไหม้ ไม่สามารถใช้งานได้	ระบบแจ้งเหตุขัดข้อง, อุปกรณ์ขัดข้อง	4	5	3	3	9	คอยตรวจสอบเป็นประจำเดือน , เปลี่ยนอุปกรณ์หากพบชำรุด	ฝ่ายบริการกลาง	○ 10
12	บันไดหนีไฟ อากาศไม่ถ่ายเท	อุปกรณ์ขัดข้อง หรือชำรุด	4	5	4	3	12	คอยตรวจสอบเป็นประจำเดือน	ฝ่ายบริการกลาง	○ 11

ที่	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ยุทธา	เป้า	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยง
13	เครื่อง generator ไม่ทำงาน กรณีไม่มีน้ำมัน ไม่มีน้ำกลั่น	น้ำมัน+น้ำกลั่น ไม่พอ, อุปกรณ์ชำรุด	4	5	4	4	16	คอยตรวจสอบเป็นประจำสัปดาห์ พร้อมตรวจสอบระดับน้ำมันและน้ำกลั่น	ฝ่ายบริการกลาง	○ 12
14	ปั้มน้ำดับเพลิงไม่ทำงาน	น้ำมัน+น้ำกลั่น ไม่พอ, อุปกรณ์ชำรุด	4	5	3	4	12	คอยตรวจสอบเป็นประจำเดือน พร้อมตรวจสอบน้ำมันคงเหลือให้เพียงพอ	ฝ่ายบริการกลาง	○ 13
15	ลิฟท์ค้าง	อุปกรณ์ชำรุด	4	5	3	3	9	คอยตรวจสอบเป็นประจำเดือน	ฝ่ายบริการกลาง	○ 14
16	การเกิดอุบัติเหตุระหว่างใช้บันไดหนีไฟ กรณีมีสิ่งกีดขวาง และแสงสว่างไม่พอเพียง	มีสิ่งกีดขวาง, ไฟส่องสว่างไม่เพียงพอ	4	5	3	3	9	คอยตรวจสอบเป็นประจำเดือน	ฝ่ายบริการกลาง	○ 15
17	เกิดโรคระบาดจาก แมลงสาบ หนู ยุง	มีแมลงสาบ หนู และยุง	4	5	4	3	12	ดำเนินการป้องกัน และกำจัดสัตว์พาหนะนำโรคทุกเดือน	ฝ่ายบริการกลาง	○ 16
18	ระบบประมวลผลการเรียนล่าช้า ทำให้ขาดโอกาสเข้าทำงานหลังจบการศึกษา	ระบบสารสนเทศไม่สมบูรณ์, การลงข้อมูลล่าช้า	4	4	3	4	12	จัดให้มีระบบสารสนเทศ และทวนสอบข้อมูลเป็นระยะ, สำรองข้อมูลอย่างน้อย 60 วัน	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ งานทะเบียนและการศึกษา ฝ่ายการศึกษาและการเรียนรู้	○ 17
19	ความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ จากมัลแวร์และไวรัส	การมีมัลแวร์และไวรัส ในระบบข้อมูล	4	4	2	3	6	ติดตั้งระบบ anti virus ในคอมพิวเตอร์, update ระบบปฏิบัติการให้ทันสมัย, กำหนดสิทธิการใช้งาน, ประชาสัมพันธ์เชิงป้องกัน, สำรองข้อมูลขององค์กร	งานคอมพิวเตอร์	○ 18

ที่	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ยุทธา	เป้า	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยง
20	ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ ขาดระบบการทำงานที่ชัดเจน ขาดบุคลากรที่มีทักษะและประสบการณ์ตรง	เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจงานในหน้าที่	4	3	2	5	10	ควรมีการกำกับดูแลเจ้าหน้าที่ในกลุ่ม, ทำความเข้าใจร่วมกันในการเปลี่ยนนโยบายมาสู่การปฏิบัติที่เป็นระบบ	ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	○ 19
21	อุบัติเหตุในการทำงาน และอุบัติเหตุในห้องปฏิบัติการ	อุบัติเหตุในการปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการ	4	5	4	3	12	ควรมีการวางแผนความปลอดภัยทั้งหมด, มีคณะอนุฯ ความปลอดภัยทางเคมี และทางชีวภาพ พิจารณาให้มีการวางแผนมาตรการอย่างเหมาะสม, ให้การอบรมผู้ใช้งาน, ควรมีแผนป้องกันและแผนปฏิบัติการด้านความปลอดภัย, มีอุปกรณ์ป้องกัน, มีคู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการ, ประชาสัมพันธ์	คณะอนุกรรมการความปลอดภัยทางเคมีและชีวภาพ	○ 20
22	การปนเปื้อนสารเคมีและเชื้อโรคสิ่งแวดล้อม	การรั่วไหลของสารเคมีสู่แหล่งภายนอก	4	5	2	3	6	ควรมีการวางแผนความปลอดภัยทั้งหมด, มีคณะอนุฯ ความปลอดภัยทางเคมี ทางชีวภาพ พิจารณาให้มีการวางแผนมาตรการอย่างเหมาะสม, มีแผนส่งวิเคราะห์คุณภาพน้ำทิ้ง, จัดจ้าง บริษัทกำจัดขยะที่มีมาตรฐาน	คณะอนุกรรมการความปลอดภัยทางเคมีและชีวภาพ	○ 21

ที่	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ยุทธา	เป้า	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยง
23	ไฟฟ้าช็อตเจ้าหน้าที่ซ่อมบำรุง	ไฟฟ้ารั่ว, ไม่มีอุปกรณ์ป้องกันไฟฟ้าช็อต	4	5	4	3	12	ปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับอุปกรณ์ไฟฟ้า	ฝ่ายบริการกลาง	○ 22
24	เจ้าหน้าที่ซ่อมบำรุงตกจากที่สูง	อุบัติเหตุ, อุปกรณ์ชำรุด	4	5	4	3	12	ควรระมัดระวังในการใช้บันได ต้องมีเพื่อนช่วยจับบันได, อุปกรณ์ต้องแข็งแรง	ฝ่ายบริการกลาง	○ 23
25	เกิดการระคายเคืองจากการสัมผัส Chlorine ในระบบบำบัดน้ำเสีย	ไม่สวมชุดป้องกันสารเคมี	4	5	4	3	12	สวมชุดป้องกันทุกครั้งระหว่างปฏิบัติงาน	ฝ่ายบริการกลาง	○ 24
26	อาจเกิดอันตรายกับบุคคลทั่วไปและเจ้าหน้าที่ ระหว่างการก่อสร้างอาคาร	ผลกระทบจากการก่อสร้าง	4	5	2	3	6	ต้องแจ้งให้ผู้รับเหมาเข้มงวดเรื่องการรักษาความปลอดภัย, ให้มีการรายงานหรือรับข้อร้องเรียน เพื่อหาทางป้องกัน	งานอาคารสถานที่ จป. วิชาชีพ	○ 25
27	อาจเกิดอันตรายกับบุคคลทั่วไปและเจ้าหน้าที่ จากสารเคมีปนเปื้อน	การปนเปื้อนสารเคมี	4	5	2	3	6	ต้องจัดให้มีรักษาอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารเคมี, มีการวิเคราะห์คุณภาพน้ำทิ้ง อากาศภายใน อากาศโดยรอบ, ให้มีการรายงานและจัดแจ้งซื้อเชื้อโรคที่อยู่ในกลุ่ม 2 ที่มีในครอบครอง, จัดช่องทางให้มีการรับเรื่องร้องเรียน	คณะอนุฯ ความปลอดภัยทางเคมีและชีวภาพ งานอาคารสถานที่ จป.วิชาชีพ	○ 26

ที่	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ยุทธา	เป้า	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยง
28	ความไม่เพียงพอของพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ห้องปฏิบัติการ วิทยาศาสตร์ไม่เพียงพอ	พื้นที่ไม่เพียงพอ	4	5	3	3	9	จัดทำโครงการก่อสร้างอาคารสถาบันฯ เพิ่มเติม, ขอให้หนักศึกษาของสถาบันฯ สามารถเข้าไปใช้ห้องปฏิบัติการของสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ได้	งานบริหารทั่วไปและงานส่งเสริมวิชาการ CGI	○ 27
29	ไม่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สมบูรณ์ ในงานประกันคุณภาพการศึกษา ไม่สามารถรวบรวมข้อมูลเป็นระบบ การออกคะแนนระเบียบสะสมผิดพลาด	ไม่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สมบูรณ์ ในงานประกันคุณภาพการศึกษา	4	4	3	4	12	เร่งรัดจัดหาระบบสารสนเทศที่เหมาะสม	หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา และ หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	○ 28
30	ระบบงานของระเบียบสะสมคะแนนยังไม่สามารถประมวลผลในภาพรวมได้ ทำให้คะแนนผิดพลาด และสรุปค่าคะแนนผิดพลาด	ไม่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สมบูรณ์ ในงานประกันคุณภาพการศึกษา	4	4	3	4	12	เร่งรัดจัดหาระบบสารสนเทศที่เหมาะสม	หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา และ หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	○ 29
31	ขาดแคลนบุคลากร ในตำแหน่งทางวิชาชีพ	ขาดแคลนบุคลากรบางสาขา	4	3	3	4	12	สรรหากุคลากรเพิ่มเติม, พัฒนาบุคลากรภายใน	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	○ 30
32	รายได้กับแผนการดำเนินการของราชวิทยาลัยฯ ไม่สัมพันธ์กัน (รายได้ไม่เพียงพอ)	รายได้และงบประมาณไม่เพียงพอ	4	2	4	3	12	ควรของบประมาณเพิ่ม, หารายได้เพิ่ม, จัดหาเงินทุนเพิ่ม	ฝ่ายการเงินการคลัง งานบัญชี งานงบประมาณ	F 1

ที่	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ยุทธา	เป้า	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยง
33	การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ	การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนฯ	4	1	3	3	9	ต้องมีการจัดทำแผนการเบิกจ่ายเงิน, จัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงาน	ฝ่ายการเงินการคลัง งานบัญชี งานงบประมาณ	F 2
34	แผนงานการเบิกจ่ายไม่ชัดเจน	เบิกจ่ายไม่ได้	4	1	3	3	9	ควรมีแผนการเบิกจ่ายที่ชัดเจน, จัดทำระเบียบให้ครอบคลุม	ฝ่ายการเงินการคลัง งานบัญชี งานงบประมาณ	F 3
35	ระบบการเงิน ทั้งการรับการจ่าย ไม่เอื้อต่อการทำงาน	การเรียกเก็บเงินมีปัญหา	4	1	4	4	16	ต้องมีระบบ และชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ	ฝ่ายการเงินการคลัง งานบัญชี	O 31
36	ความเสี่ยงจากการนำเงินไปฝากธนาคาร	เงินสูญหายระหว่างนำฝาก	4	1	4	4	16	ควรทำการประกันความเสี่ยง หรือให้ธนาคารมารับเงินเอง	ฝ่ายการเงินการคลัง งานบัญชี	O 32
37	มีความเสี่ยงจากการยกยอกค่ารักษาพยาบาล ของเจ้าหน้าที่	ขั้นตอนการปฏิบัติในการรับเงินค่ารักษาพยาบาลมีความเสี่ยง	4	1	3	3	9	จัดทำระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง, กำหนดบทลงโทษ	ฝ่ายการเงินการคลัง งานบัญชี ฝ่ายนิติการ	O 33
38	การปฏิบัติตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง ต้องสอดคล้องกับหลักการที่ก่อให้เกิดความคุ้มค่า ความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ	การจัดซื้อ/จัดจ้าง ไม่ถูกต้องตาม พรบ.	4	1	3	4	12	กำหนดแนวทางปฏิบัติ ตามมาตร 8 , ให้ความรู้คำแนะนำกับผู้รับผิดชอบ	ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ฝ่ายนิติการ	C1
39	แนวทางปฏิบัติเมื่อเกิดภัยพิบัติ เช่น แผ่นดินไหว น้ำท่วม ไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ยังไม่มีแผนอพยพ	ไม่มีแนวทางปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุ	4	5	3	3	9	จัดทำแผนอพยพเมื่อเกิดเหตุ	ฝ่ายบริการกลาง	O 34
40	มีมิจฉาชีพในบริเวณโรงพยาบาล	มีพื้นที่ที่มีความเสี่ยงต่อการฉกชิงขโมยทรัพย์สิน	4	5	4	4	16	เจ้าหน้าที่ รปภ. ช่วยสอดส่องดูแลทั่วบริเวณ, ติดกล้องวงจรปิดเพิ่มเติม	ฝ่ายบริการกลาง	O 35

ที่	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ยุทธา	เป้า	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยง
41	เจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ ไม่ทราบกฎหมายเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอย่างครอบคลุม	เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	4	3	4	4	16	นิตินการควรส่งระเบียบ หลักเกณฑ์ ที่เกี่ยวข้องให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย	ฝ่ายนิตินการ ฝ่ายพัสดุและงานจัดซื้อจัดจ้าง	○ 36
42	ควรรยกร่างระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง ให้สอดคล้องกับ พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง	การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตาม พรบ.	4	1	4	4	16	จัดทำระเบียบรองรับ พรบ. โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการร่างระเบียบ	ฝ่ายนิตินการ ฝ่ายพัสดุและงานจัดซื้อจัดจ้าง	C 2
43	ไม่มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินอันเกิดจากภัยพิบัติ จลาจล ก่อการร้าย สถานการณ์ทางการเมือง	ความเสียหายจากการเกิดภัยพิบัติ จลาจล ก่อการร้าย สถานการณ์ทางการเมือง	4	5	2	3	6	มีคณะกรรมการด้านความปลอดภัย, จัดทำแผนป้องกันและระงับเหตุ, จัดเตรียมความพร้อมของอุปกรณ์ต่าง ๆ	กลุ่มงานอาคาร งานบริหารทั่วไป คณะทำงานควบคุมภาวะฉุกเฉินและอุบัติภัย CGI	○ 37
44	อุบัติเหตุ อันเนื่องจากอุปกรณ์เสื่อมสภาพ	อุปกรณ์เสื่อมสภาพ	4	5	3	4	12	มีแผนการตรวจสอบอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้มีความพร้อมในการใช้งาน เช่น ระบบน้ำ ระบบไฟฟ้า ระบบโทรศัพท์ ระบบลิฟท์ ระบบน้ำสำรอง, จัดตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน,	กลุ่มงานอาคาร งานบริหารทั่วไป คณะทำงานระงับเหตุฉุกเฉิน CGI	○ 38
45	ความเสียหายจากการก่อการร้าย	ความเสียหายจากการก่อการร้าย	4	5	2	4	8	จัดทำแผนปฏิบัติงานเมื่อเกิดวินาศภัย, อบรม รปภ. ,วางแผนการป้องกันภัย	ฝ่ายบริการกลาง	○ 39

ที่	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ยุทธา	เป้า	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยง
46	การขออนุมัติโครงการไม่ถูกต้อง	เอกสารการขออนุมัติโครงการไม่ครบถ้วน	4	1	4	4	16	เจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบความถูกต้องและประสานงานขอให้ส่งเอกสารให้ครบถ้วน	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 40
47	การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายไม่เป็นไปตามระเบียบและเกินอัตราที่กำหนดในระเบียบ	เจ้าหน้าที่ไม่ได้ตรวจสอบเอกสารให้ถูกต้อง	4	1	4	4	16	เจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบความถูกต้องและประสานงานกับหน่วยผู้เบิกให้เบิกจ่ายให้ตรงตามระเบียบ	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 41
48	การขออนุมัติวงเงินเบิกจ่ายที่ไม่สอดคล้องกับกิจกรรม	เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบเบิกจ่าย	4	1	4	2	8	อบรมให้ความรู้กับผูปฏิบัติ เกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่าย	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 42
49	การยื่นเงินทดรองไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้	เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบเบิกจ่าย	4	1	4	4	16	จัดทำคู่มือขั้นตอนการยื่นเงินทดรองพร้อมแบบฟอร์ม, ให้ความรู้ความเข้าใจกับหน่วยขอเบิกเงิน	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 43
50	การอนุมัติยืมเงินทดรองไม่ถูกต้องระเบียบที่กำหนด	เจ้าหน้าที่ไม่ได้ตรวจสอบเอกสารให้ถูกต้อง	4	1	4	1	4	ให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบก่อนเสนออนุมัติ	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 44
51	การจ่ายเงินยืมทดรองล่าช้า	เจ้าหน้าที่ไม่ได้ตรวจสอบเอกสารให้ถูกต้อง	4	1	4	1	4	ให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบก่อนเสนออนุมัติ	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 45
52	การแจ้งโอนเงินผิดพลาด	เจ้าหน้าที่แจ้งข้อมูลผิดพลาด	4	1	4	1	4	ให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบก่อนแจ้งใน workplace	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 46
53	เอกสารเพื่อการบันทึกบัญชีมาล่าช้า และไม่ถูกต้อง	การบันทึกบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน	4	1	3	5	15	เจ้าหน้าที่บัญชีต้องติดตามเอกสารให้ครบถ้วน	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 47
54	เอกสารเพื่อการบันทึกบัญชีไม่ครบถ้วนถูกต้อง	การบันทึกบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน	4	1	4	2	8	เจ้าหน้าที่บัญชีต้องติดตามเอกสารให้ครบถ้วน	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 48

ที่	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ยุทธา	เป้า	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยง
55	เอกสารเพื่อการบันทึกบัญชีสูญหายจากระบบ	การบันทึกบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน	4	1	4	1	4	ควรมีระบบเตือน หากมีเอกสารซ้ำหรือ หาย	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	○ 49
56	เอกสารเพื่อการบันทึกบัญชีซ้ำในระบบ	การบันทึกบัญชีผิดพลาด	4	1	4	2	8	ควรมีระบบเตือน หากมีเอกสารซ้ำหรือ หาย	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	○ 50
57	บันทึกบัญชีไม่ถูกต้อง	รายงานผลการใช้จ่ายไม่ถูกต้อง	4	1	4	3	12	ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 51
58	การบันทึกบัญชีในระบบไม่ตรงกับเอกสาร	เจ้าหน้าที่ไม่ได้ตรวจสอบเอกสารให้ถูกต้อง	4	1	4	1	4	เจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบการบันทึกบัญชีให้เอกสารตรงกับระบบ	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 52
59	เอกสารขาดการลงนามของผู้บันทึกบัญชีและผู้ตรวจสอบ	เจ้าหน้าที่ไม่ได้ตรวจสอบเอกสารให้ถูกต้อง	4	1	2	1	2	กำชับเจ้าหน้าที่ให้ลงนามให้ครบถ้วน	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 53
60	การปรับปรุงรายการบัญชีไม่ถูกต้องไม่ครบถ้วน	เจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจการปรับปรุงรายการบัญชี	4	1	4	1	4	ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 54
61	เอกสารประกอบรายการปรับปรุงบัญชีล่าช้า ไม่ครบถ้วน	เจ้าหน้าที่ไม่ได้ตรวจสอบเอกสารให้ถูกต้อง	4	1	3	2	6	เจ้าหน้าที่บัญชีต้องติดตามและตรวจสอบเอกสารให้ครบถ้วน	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 55
62	การกระหายอดรายการทางบัญชีไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน และไม่ทันเวลา	เจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงาน	4	1	3	1	3	ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 56
63	เอกสารประกอบการกระหายอดรายการทางบัญชีล่าช้า	เจ้าหน้าที่ไม่ได้ตรวจสอบเอกสารให้ถูกต้อง	4	1	2	1	2	เจ้าหน้าที่บัญชีต้องติดตามและตรวจสอบเอกสารให้ครบถ้วน	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 57
64	รายงานทางการเงินไม่ถูกต้องและไม่ทันต่อเวลา	เจ้าหน้าที่หลงลืมกำหนดการส่งรายงาน	4	1	4	3	12	เจ้าหน้าที่ต้องจัดทำปฏิทินการจัดทำรายงานไว้	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 58

ที่	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ยุทธา	เป้า	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยง
65	รายงานทางการเงินภาพรวมไม่ถูกต้อง และไม่ทันต่อเวลา	เจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงาน	4	1	4	2	8	ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 59
66	หน่วยงานภายใต้ราชวิทยาลัยจัดส่งรายงานทางการเงินไม่ถูกต้อง และล่าช้า	เจ้าหน้าที่หลงลืมกำหนดการส่งรายงาน	4	1	4	2	8	เจ้าหน้าที่ต้องจัดทำปฏิทินการจัดทำรายงานไว้	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 60
67	ค้นหาเอกสารหลักฐานการบันทึกบัญชีไม่พบ	การจัดทำบัญชีไม่ถูกต้องสมบูรณ์	4	1	3	2	6	ควรจัดทำสารบรรณการจัดเก็บเอกสารให้เป็นหมวดหมู่	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 61
68	สถานที่เก็บเอกสารไม่เพียงพอ	เอกสารทางบัญชีอาจเสียหาย	4	1	4	5	20	ต้องการสถานที่และครุภัณฑ์สำหรับการจัดเก็บเอกสาร	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 62
69	เอกสารการบันทึกบัญชีสูญหาย	ไม่มีสถานที่เก็บเอกสาร	4	5	4	1	4	ต้องการสถานที่และครุภัณฑ์สำหรับการจัดเก็บเอกสาร	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 63
70	รายการสรุปการรักษาในระบบ Doctordogs ไม่ครบถ้วน	แพทย์ใส่รายการสรุปการรักษาไม่ครบ	4	2	4	2	8	เจ้าหน้าที่ควรตรวจสอบรายการในระบบให้ตรงกับเอกสาร	โรงพยาบาลสัตว์ทิพย์พิมาน	○ 64
71	การรับชำระเงินตามใบสรุปการรักษาในระบบ Doctordogs ไม่ครบถ้วน	รับชำระเงินไม่ครบถ้วน	4	2	5	4	20	ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้เอกสารที่ครบถ้วน	โรงพยาบาลสัตว์ทิพย์พิมาน	○ 65
72	รับเงินจากผู้ใช้บริการไม่ครบถ้วน	รับชำระเงินไม่ครบถ้วน	4	2	5	3	15	เจ้าหน้าที่ควรตรวจสอบให้ถูกต้อง	โรงพยาบาลสัตว์ทิพย์พิมาน	○ 66
73	ข้อมูลใบใบเสร็จรับเงินไม่ถูกต้อง	การรับเงินผิดพลาด	4	2	3	1	3	เจ้าหน้าที่ควรตรวจสอบให้ถูกต้อง	โรงพยาบาลสัตว์ทิพย์พิมาน	○ 67
74	ลูกหนี้ชำระหนี้ไม่เป็นไปตามกำหนด ติดต่оไม่ได้	หนี้ติดตามไม่ได้	4	2	5	3	15	ต้องมีระบบติดตามหนี้	โรงพยาบาลสัตว์ทิพย์พิมาน	○ 68

ที่	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ยุทธา	เป้า	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยง
75	ยอดเงินโอนเข้าบัญชีไม่ทราบผู้โอน	คลาดเคลื่อนทางการเงิน	4	2	5	3	15	ประสานงานกับธนาคาร	โรงพยาบาลสัตว์ทิพย์พิมาน	○ 69
76	เอกสารการเงินไม่ครบถ้วน	คลาดเคลื่อนทางการเงิน	4	2	3	2	6	ให้แนบใบนำฝากทุกครั้ง	โรงพยาบาลสัตว์ทิพย์พิมาน	○ 70
77	ลูกหนี้จ่ายไม่ครบถ้วนตามยอดเรียกเก็บ	เอกสารไม่ครบถ้วน	4	2	4	3	12	ติดตามทวงถาม	โรงพยาบาลสัตว์ทิพย์พิมาน	○ 71
78	เอกสารการรับเงินจากลูกหนี้ไม่ครบถ้วน	เก็บเงินลูกหนี้ไม่ครบถ้วน	4	2	3	3	9	ต้องเก็บรายละเอียดเพิ่มเติมเพื่อตรวจสอบยอดกับระบบ	โรงพยาบาลสัตว์ทิพย์พิมาน	○ 72
79	ส่งข้อมูลการรับเงินจากคู่สัญญาไม่ครบถ้วน	เก็บเงินลูกหนี้ไม่ครบถ้วน	4	2	2	3	6	ตรวจสอบรายการรับชำระหนี้กับบัญชีธนาคารให้ถูกต้องตรงกัน	โรงพยาบาลสัตว์ทิพย์พิมาน	○ 73
80	สรุปรายงานเงินรับและลูกหนี้ มีข้อมูลไม่ครบถ้วน	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบไม่ครบถ้วน	4	2	4	1	4	เจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบให้ถูกต้อง	โรงพยาบาลสัตว์ทิพย์พิมาน	○ 74
81	ระบบ HIS ตั้งลูกหนี้ไม่ถูกต้อง	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบไม่ถูกต้อง	4	2	4	3	12	เจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบให้ถูกต้อง	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 75
82	เอกสารเพื่อการวางบิลไม่ครบถ้วนไม่ถูกต้อง	การจ่ายเงินไม่ถูกต้อง	4	2	3	4	12	เจ้าหน้าที่ต้องติดตามเอกสารให้ครบถ้วน	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 76
83	เอกสารในระบบ HIS ไม่ตรงกับช่วงเวลาการวางบิล	การจัดทำเอกสารไม่ถูกต้อง	4	2	2	4	8	เจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบวันวางบิลที่ถูกต้อง	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 77
84	เอกสารส่งคู่สัญญาทางไปรษณีย์ไม่ถึงผู้รับ และไม่มีการตอบกลับ	เอกสารสูญหาย	4	2	4	3	12	เจ้าหน้าที่ต้องติดตามสถานะการส่งเอกสาร	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 78

ที่	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ยุทธา	เป้า	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยง
85	เอกสารแจ้งการชำระเงินล่าช้า เป็นผลให้ลูกหนี้ไม่ชำระหนี้ตามกำหนด	การรับเงินล่าช้า	4	2	4	3	12	จัดระบบการติดตามหนี้	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 79
86	ไม่ทราบผู้โอนเงินเข้าบัญชี	บันทึกบัญชีไม่ได้	4	1	3	2	6	ประสานงานกับธนาคาร	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 80
87	เอกสารประกอบการชำระหนี้ไม่ครบถ้วน	เอกสารไม่ครบถ้วน	4	1	2	2	4	จัดเก็บเอกสารสำเนาจากกรวางบิลให้เป็นระบบ	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 81
88	ลูกหนี้จ่ายไม่ครบถ้วนตามยอดเรียกเก็บ	การรับชำระหนี้ไม่ครบถ้วน	4	2	4	3	12	ติดตามเร่งรัดหนี้	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 82
89	ระบบ HIS ไม่สามารถเก็บลำดับใบเสร็จที่ใช้ในส่วนของกรรับชำระหนี้ได้	การประมวลผลล่าช้า	4	1	2	5	10	เจ้าหน้าที่ต้องเก็บข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบกับระบบ / ประสานงานศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อหาวิธีแก้ไข	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 83
90	การส่งเอกสารการรับชำระเงินให้ฝ่ายบัญชีไม่ครบถ้วน	การเบิกจ่ายไม่ถูกต้อง	4	1	3	3	9	เจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบรายการรับชำระจากบัญชีธนาคารให้ถูกต้องตรงกัน	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง	○ 84
91	การจ่ายเงินระบุมวดรายจ่ายไม่ถูกต้อง ไม่ระบุแหล่งเงินงบประมาณ	การเบิกจ่ายเงินผิดพลาด การบันทึกบัญชีผิดพลาด	4	1	4	4	16	เจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบรายการเอกสารประกอบทุกรายการ	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง งานบริหารต้นทุนฯ	○ 85
92	การโอนปรับมวดรายจ่ายและแหล่งเงินผิด	การบันทึกบัญชีผิดพลาด	4	1	3	2	6	เจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบรายการเอกสารประกอบทุกรายการ	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง งานบริหารต้นทุนฯ	○ 86

ที่	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ยุทธา	เป้า	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยง
93	การบันทึกบัญชีงบประมาณในระบบ HIS ไม่ครบถ้วน	รายงานทางการเงินไม่ถูกต้อง	4	1	5	3	15	เจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบรายการเอกสารประกอบทุกรายการ	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง งานบริหารต้นทุนฯ	○ 87
94	การบันทึก ทะเบียนคุมงบประมาณไม่ครบถ้วน	รายงานทางการเงินไม่ถูกต้อง	4	1	4	3	12	เจ้าหน้าที่ควรระงับยอดการเบิกจ่ายในระบบกับทะเบียนคุม	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง งานบริหารต้นทุนฯ	○ 88
95	เอกสารส่งคืนสูญหาย	เอกสารสูญหาย	4	1	4	3	12	ควรจัดทำสมุดรับ-ส่งเอกสาร	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง งานบริหารต้นทุนฯ	○ 89
96	การบันทึกรายการตัดจ่าย A/P Invoice ไม่ครบถ้วน	รายงานทางการเงินไม่ถูกต้อง	4	1	5	3	15	ควรมีการระงับยอดและเปรียบเทียบกับทะเบียนคุม	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง งานบริหารต้นทุนฯ	○ 90
97	การบันทึกทะเบียนคุมงบประมาณไม่ครบถ้วน ตัดจ่ายผิดหมวด ผิดแหล่งเงิน	รายงานทางการเงินไม่ถูกต้อง	4	1	5	3	15	เจ้าหน้าที่ควรระงับยอดการเบิกจ่ายในระบบกับทะเบียนคุม	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง งานบริหารต้นทุนฯ	○ 91
98	เอกสารการส่งคืนใบสำคัญจ่ายคืนงานการเงินจ่าย สูญหาย	เอกสารสูญหาย	4	1	5	2	10	ให้จัดทำสมุดรับ-ส่งเอกสาร	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง งานบริหารต้นทุนฯ	○ 92
99	รายงานวงเงินงบประมาณระหว่างระบบ HIS กับทะเบียนคุมไม่ตรงกัน	รายงานทางการเงินไม่ถูกต้อง	4	1	3	2	6	ควรมีการระงับยอดและเปรียบเทียบกับทะเบียนคุม	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง งานบริหารต้นทุนฯ	○ 93
100	การนำเสนอข้อมูลงบประมาณรายจ่ายและยอดคงเหลือไม่ถูกต้อง	รายงานทางการเงินไม่ถูกต้อง	4	1	3	2	6	เจ้าหน้าที่ต้องตรวจทานความถูกต้อง	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง งานบริหารต้นทุนฯ	○ 94
101	การคำนวณต้นทุนไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้อง	เจ้าหน้าที่ตรวจทานไม่ถูกต้อง	4	1	5	3	15	เจ้าหน้าที่ต้องตรวจทานความถูกต้อง	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง งานบริหารต้นทุนฯ	○ 95

ที่	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ยุทธา	เป้า	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยง
102	เอกสารภายนอกประกอบการคำนวณต้นทุน ไม่ถูกต้องไม่ครบถ้วน	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบถูกต้องไม่ครบถ้วน	4	1	3	4	12	เจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบเอกสารให้ครบถ้วนความถูกต้อง และติดตามเอกสารให้ครบถ้วน	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง งานบริหารต้นทุนฯ	○ 96
103	การตรวจสอบข้อมูลเงินเดือนและค่าตอบแทน ไม่ตรงตามหน่วยงาน และไม่ถูกต้อง	การเบิกจ่ายไม่ถูกต้อง	4	1	4	2	8	เจ้าหน้าที่ที่นำเข้าข้อมูลต้องสอบทานอย่างละเอียดถี่ถ้วน	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	○ 97
104	ข้อมูลการใช้วัสดุในระบบ HIS ไม่ครบถ้วน และปริมาณที่ใช้ต่อการให้บริการไม่ถูกต้อง	เจ้าหน้าที่นำเข้าข้อมูล และปริมาณที่ใช้ต่อการให้บริการไม่ถูกต้อง	4	1	4	3	12	เจ้าหน้าที่ที่นำเข้าข้อมูลต้องสอบทานอย่างละเอียดถี่ถ้วน	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง งานบริหารต้นทุนฯ	○ 98
105	ข้อมูลการใช้ครุภัณฑ์ทางการแพทย์ ในระบบ HIS ไม่ครบถ้วน เวลาใช้ที่ให้บริการไม่ถูกต้อง	เจ้าหน้าที่นำเข้าข้อมูล HIS ไม่ครบถ้วน เวลาใช้ที่ให้บริการไม่ถูกต้อง	4	1	4	3	12	เจ้าหน้าที่ที่นำเข้าข้อมูลต้องสอบทานอย่างละเอียดถี่ถ้วน	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง งานบริหารต้นทุนฯ	○ 99
106	การคำนวณต้นทุนค่าบริการไม่ถูกต้อง	ต้นทุนไม่ถูกต้อง	4	1	4	2	8	เจ้าหน้าที่ต้องทดสอบการคำนวณต้นทุนรวมทุกครั้ง	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง งานบริหารต้นทุนฯ	○ 100
107	การคำนวณอัตราค่าบริการไม่ถูกต้อง	การจัดเก็บไม่ถูกต้อง	4	1	4	2	8	เจ้าหน้าที่ที่นำเข้าข้อมูลต้องสอบทานอย่างละเอียดถี่ถ้วน	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง งานบริหารต้นทุนฯ	○ 101
108	มูลค่าการให้บริการสูงหรือต่ำกว่าโรงพยาบาลอื่นอย่างมีสาระสำคัญ	ค่ากำหนดค่าให้บริการไม่ถูกต้อง	4	1	4	3	12	ควรมีการทบทวนต้นทุนค่าบริการใหม่	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง งานบริหารต้นทุนฯ	○ 102

ที่	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ยุทธา	เป้า	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยง
109	รหัสที่เบิกจ่ายไม่สามารถเบิกชดเชยกับกรมบัญชีกลางได้	เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจ	4	1	4	3	12	ต้องให้ความรู้กับหน่วยเบิกจ่าย	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง งานบริหารต้นทุนฯ	○ 103
110	อัตราค่าบริการไม่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาอัตราค่าบริการ	การเบิกจ่ายไม่ถูกต้อง	4	1	3	3	9	เจ้าหน้าที่ที่นำข้อมูลต้องสอบถามอย่างละเอียดถี่ถ้วน	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง งานบริหารต้นทุนฯ	○ 104
111	อัตราค่าบริการที่ประกาศใช้ไม่ถูกต้อง	การเบิกจ่ายไม่ถูกต้อง	4	1	3	2	6	เจ้าหน้าที่ที่นำข้อมูลต้องสอบถามอย่างละเอียดถี่ถ้วน	ฝ่ายบริหารการเงินการคลัง งานบริหารต้นทุนฯ	○ 105
112	ความเสี่ยงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ไม่เป็นไปตามที่กำหนด	1. โครงสร้างของหน่วยงานยังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้บุคลากรยังไม่ชัดเจนในภารกิจของหน่วยงานตนเอง 2. ยังไม่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานให้ครอบคลุมทุกภาระงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ 3. ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดของความสำเร็จของยุทธศาสตร์ฯ มีแต่ตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม 4. ราชวิทยาลัยฯ ไม่สามารถเป็นศูนย์กลางของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	4	1	4	5	20	1. ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้าง เพื่อดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ โครงสร้างขององค์กรให้เป็นระบบ 2. กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และครอบคลุมงานที่ต้องดำเนินงาน 3. ควรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน เพื่อสามารถวัดผลสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 4. สร้างความเข้าใจกับทุกหน่วยงานภายใต้ราชวิทยาลัย ให้ร่วมมือและส่งเสริมราชวิทยาลัยฯ สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	S 2

ที่	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ยุทธศาสตร์	เป้า	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยง
113	ความเสี่ยงของการใช้จ่ายงบประมาณเกินแผนปฏิบัติการ	1. แผนปฏิบัติงานประจำปี และแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานย่อยทุกหน่วย ควรเป็นเครื่องมือในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง ในการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน แต่ในทางปฏิบัติหน่วยงานย่อยสามารถขออนุมัติดำเนินโครงการ/กิจกรรม นอกเหนือแผนปฏิบัติการได้ในระหว่างปี 2. หน่วยงานย่อยไม่ได้เป็นผู้ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานตนเอง 3. ไม่มีตัวชี้วัดความสามารถในการกำหนดงบประมาณรายจ่ายประจำปี และความสามารถในการใช้จ่ายงบประมาณ	4	2	4	4	16	1. ควรใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหารงานขององค์กร โดยปฏิบัติตามขั้นตอนที่เป็นมาตรฐานของสำนักงานงบประมาณ 2. ควรให้หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยวางแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของตนเองให้เพียงพอและเหมาะสม และกำกับดูแลพร้อมรายงานผลเพื่อเสนอผู้บริหารเป็นประจำ 3. ในการขออนุมัติงบประมาณเพิ่มเติมในระหว่างปี ควรมีคณะกรรมการกลั่นกรองความจำเป็นและเหมาะสมของโครงการ/กิจกรรม นั้น 4. ควรให้หน่วยงานย่อยควบคุมการเบิกจ่ายของหน่วยงานตนเอง และรายงานผลให้ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ทราบเพื่อติดตามประเมินผลในแต่ละไตรมาส	งานงบประมาณ	F 4

ที่	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ยุทธา	เป้า	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	หน่วยรับผิดชอบ	ประเภทความเสี่ยง
114	ความเสี่ยงที่ประชาชนหรือบุคคลทั่วไปจะไม่เข้าใจบทบาทภารกิจหรือยังไม่เชื่อมั่น/เชื่อถือ ในการเข้ารับบริการหรือเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	1. การที่ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในทุกกลุ่ม 2. ผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้องยังไม่มีความเชื่อมั่นต่อการให้บริการของราชวิทยาลัย	4	7	4	4	16	1. สร้างความมั่นใจให้กับผู้เข้ารับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เผยแพร่ผลงานต่าง ๆ สู่อาธารณชนอย่างต่อเนื่อง 2. ทำความเข้าใจกับบุคลากรและให้ปฏิบัติตนให้เป็นไปตามวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดไว้	ฝ่ายภาพลักษณ์องค์กร ฝ่ายประชาสัมพันธ์ วจจ. และ CGI	S 3
115	ความเสี่ยงของค่าเงินงานไม่เป็นที่ไปตามเป้าหมาย หรือไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการมีบุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน และผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะไม่เหมาะสมกับลักษณะงานและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	1. ภารกิจงานของราชวิทยาลัยฯ กำลังขยายงานเพื่อรองรับการเติบโต และการเพิ่มหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้บุคลากรที่มีอยู่เดิมได้รับมอบหมายงานที่ไม่เชี่ยวชาญ ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ 2. การจัดสรรบรรจุแต่งตั้งยังไม่สอดคล้องกับการงานที่มี	4	3	4	4	16	1. บริหารจัดการแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรที่ครอบคลุมภารกิจของราชวิทยาลัย 2. พัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย 3. สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, ฝ่ายพัฒนาองค์กรและระบบงาน	S 4
116	ความเสี่ยงของการสูญหายของข้อมูลในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	เนื่องจากปัจจัยภายนอก เช่น ไวรัสมัลแวร์ หรือระบบไฟฟ้า การถูกโจรกรรมข้อมูล	4	2	3	3	9	ควรจัดหาระบบหรือพื้นที่สำรองข้อมูลขององค์กร เพื่อป้องกันการสูญหายของข้อมูลที่มีความจำเป็นและสำคัญ	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	S 5